

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Strategické řízení lidských zdrojů v průmyslovém podniku

Strategic Management of Human Resource in Industrial Company

Student: Bc. Kateřina Blahová

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Emilie Krausová, CSc.**

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Blahová**
Studijní program: N3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů
Studijní obor: 6208T123 Ekonomika a management v průmyslu
Téma: **Strategické řízení lidských zdrojů v průmyslovém podniku**
Strategic Management of Human Resource in Industrial Company

Zásady pro vypracování:

V teoretické části práce charakterizujte současné vývojové trendy řízení lidských zdrojů, zejména akcent integrované strategie řízení návazných personálních aktivit. V této souvislosti věnujte pozornost především získávání a výběru zaměstnanců průmyslového podniku.

Problematicku strategického řízení získávání a výběru zaměstnanců konkretizujte pro technicko-ekonomické podmínky podniku EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s. Proveďte srovnání výběru jednotlivých kategorií zaměstnanců podniku interním a externím „Assessment centrem“ podle zvolených kritérií – se závěrečným doporučením pro podnikové personální řízení.

Seznam doporučené odborné literatury:

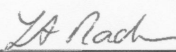
1. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy Grada Publishing, a.s., Praha 2009, ISBN 978-80-249-1407-3
2. Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky, Management Press, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-726-1168-3
3. Vojtovič, S.: Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů, Grada Publishing, a.s., Praha 2011, ISBN 978-80-247-3948-9

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

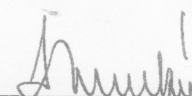
Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Emilie Krausová, CSc.**

Datum zadání: 30.11.2011

Datum odevzdání: 20.04.2012


doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování diplomové práce

I.

Diplomovou prací (dále jen DP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání diplomové práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 5. Obsah DP |
| 2. Zásady pro vypracování DP | 6. Textová část DP |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy |

ad 1) Titulním listem je originál zadání DP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování diplomové práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání DP. V případě, že DP vychází ze spolupráce s jinými právníky a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním DP.

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah DP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části DP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část DP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním DP;
- Vlastní rozpracování DP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků DP z hlediska stanoveného zadání.

DP bude zpracována v rozsahu min. 45 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost. U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

- ad 7) DP bude obsahovat alespoň 15 literárních odkazů, z toho nejméně 5 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu DP.

- ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Diplomovou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *DIPLOMOVÁ PRÁCE*

dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Diplomová práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem magisterského, resp. navazujícího magisterského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2011/2012.

Ostrava 15. 11. 2011

Prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své diplomové práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně.

V Ostravě 20. dubna 2012


Bc. Kateřina Blahová

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat prof. Ing. Emilii Krausové, CSc. za odborné vedení a cenné rady a Mgr. Petře Jandové, HR specialistce společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s. za ochotu a spolupráci při tvorbě diplomové práce.

Abstrakt:

Obsah diplomové práce je zaměřen na řízení lidských zdrojů, konkrétně na proces získávání a metody výběru zaměstnanců v podnikové praxi. Teoretická část předkládá obecné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů získané z odborné literatury. V praktické části si práce klade za cíl podat věrný obraz Assessment centre realizovaného v konkrétní podnikové praxi. Cílem této práce je analýza a vzájemné srovnání interního a externího pořádání Assessment centre.

Abstract:

The content of the thesis is focused on the management of human resources, specifically in the acquisition process and methods of selection of staff in the corporate practice. The theoretical part presents a general knowledge in the area of human resources management, derived from the literature. In the practical part of the work aims to give a true picture of the Assessment centre established in a particular business practice. The aim of this work is the analysis and comparison of internal and external organisation of the Assessment centre.

Klíčová slova:

řízení lidských zdrojů, Assessment centre, kandidát, test

Key terminology:

human resources management, Assessment centre, candidate, test

Obsah

Úvod...	1
1 Řízení lidských zdrojů organizace - teoretická východiska.....	2
1.1 Lidské zdroje a jejich postavení v organizaci.....	2
1.2 Řízení lidských zdrojů organizace.....	3
1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	4
1.2.2 Úloha personálního útvaru organizace.....	5
1.3 Proces získávání zaměstnanců organizace.....	6
1.3.1 Fáze procesu získávání zaměstnanců.....	7
1.3.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	9
1.3.3 Specifikace požadavků na pracovníka	9
1.3.4 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů.....	11
1.3.5 Metody získávání zaměstnanců a hodnocení jejich efektivity.....	13
1.4 Výběr zaměstnanců	18
1.4.1 Metody výběru zaměstnanců.....	19
1.4.2 Assessment centre. Diagnosticko-výcvikový program.....	22
1.4.3 Techniky uplatňované v rámci Assessment centre.....	24
2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.....	27
2.1 Historické souvislosti vzniku a vývoje společnosti.....	27
2.2 Technicko-ekonomická charakteristika společnosti.....	29
2.3 Řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti.....	31
2.4 Získávání a výběr zaměstnanců.....	35
3 Assessment centre ve společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.....	38
3.1 Interní Assessment centre.....	38
3.2 Externí Assessment centre.....	42
3.3 Srovnání výběru zaměstnanců interním a externím Assessment centre.....	45
4 Doporučení pro realizaci výběru zaměstnanců prostřednictvím Assessment centre.....	48
Závěr	50
Seznam literatury.....	51
Zkratky.....	53

Úvod

Jedním z prvků filozofie řízení lidských zdrojů je požadavek strategického přístupu k zabezpečení organizace schopnými a kreativními pracovníky, a sladění tohoto přístupu s hlavní podnikatelskou strategií organizace. Strategicky řídit lidské zdroje především znamená investovat do lidí, přistupovat k nim jako k hlavnímu výrobnímu jmění, zdroji konkurenční výhody, vzdělávat a rozvíjet je, myslet na ně z hlediska dlouhodobé podnikatelské perspektivy.

Řízením lidských zdrojů se v organizaci zabývá především personální útvar a v jeho kompetenci je také získávání a výběr zaměstnanců. Tyto procesy skýtají celou řadu metod a možností, proto jsem se zaměřila právě na tuto problematiku.

Práce charakterizuje současné vývojové trendy ve strategickém řízení lidských zdrojů. Zabývá se přitom především problematikou strategie získávání a výběru zaměstnanců průmyslového podniku, kterou řeší v podmínkách mezinárodní firmy EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.

Cílem této práce je na základě analýzy a srovnání možností výběru zaměstnanců interním a externím Assessment centrem podle zvolených kritérií doporučit racionální systém získávání a výběru zaměstnanců firmy.

1 Řízení lidských zdrojů organizace – teoretická východiska

1.1 Lidské zdroje a jejich postavení v organizaci

Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné základní zdroje - materiálové, finanční a lidské. Nejdůležitější z nich jsou však zdroje lidské, které ostatní dva zdroje uvádějí do pohybu a determinují jejich využívání.

Právě to, jací lidé pro organizaci pracují, ale také to, jak jejich potenciálu dokáže management využít, jak je dovede motivovat a současně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj, dává organizaci větší šanci odolat tvrdému konkurenčnímu prostředí, obstát na trhu a dále se rozvíjet.

Svéráznost a výjimečnost lidských zdrojů v porovnání s ostatními zdroji je dána zejména tím, že lidé jsou schopni:

- uvědomovat si situaci, v níž se ocitají, prožívat ji, vyhodnocovat ji a vyvozovat z toho důsledky pro své jednání,
- orientovat se ve vnějším úkolovém a operačním prostředí organizace a předjímat jeho budoucí vývoj,
- pronikat svou myslí do skrytých souvislostí organizačních procesů a jevů, rozpoznávat jejich silné a slabé stránky, nalézat příčiny určitých stavů, ovlivňovat je a předjímat jejich možné důsledky,
- vykonávat náročnou odbornou a tvůrčí práci, využívat přitom svých osvojených poznatků a nahromaděných zkušeností,
- ztotožnit se s organizačními cíli, pracovat ve prospěch jejich dosažení, dokonce přinášet pro jejich dosažení určité oběti,
- projektovat, organizovat, koordinovat a kontrolovat organizační složky, procesy a dění,
- aktivizovat své spolupracovníky i další zdroje podnikání a ovlivňovat jejich využívání ve prospěch dosažení organizačních cílů,
- přispívat k inovačnímu úsilí organizace a posilovat tím firemní úspěšnost a prosperitu,

- zasahovat za neobvyklých, nepředvídatelných a mimořádných situací tak, aby zabránili selhání výkonových složek organizace, a minimalizovali hrozící ztráty,
- sjednotit se pod tlakem situace a vyvinout společné úsilí k jejich zvládnutí.

Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnanecké organizace, jsou nyní považovány za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří významný zdroj konkurenční výhody. [1]

Lidské zdroje jsou nositeli lidského kapitálu bez ohledu na své pracovní zařazení. Lidský kapitál představuje kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností a lze ho považovat za bohatství organizace.

Na druhou stranu jsou lidé zpravidla nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem organizace. Neradi se podřizují, vnášejí do pracovní činnosti svůj individuální styl a rytmus práce, často dávají přednost svým vlastním zájmům před zájmy organizace, mnohdy bývají nespokojeni se stavem věcí, chybují a občas i selhávají.

Lidské zdroje pro organizaci představují zaměstnanci, kteří jsou nositeli lidského kapitálu bez ohledu na své pracovní zařazení.

Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je v organizaci, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení, a budovat firmu jako lidskou pracovní komunitu, tj. společenství spolupracujících jedinců, usilujících o účinné a kultivované dosažení firemních cílů. [2]

1.2 Řízení lidských zdrojů organizace

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co společnosti mají – lidí, kteří ve společnosti pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. [1]

Koncepce řízení lidských zdrojů (zkráceně označováno ŘLZ podle anglického originálu HRM, tj. human resources management) znamená posun od dřívějšího pojetí tzv. personální práce, personálních činností, personální administrativy a práce s lidmi přes personální management směrem ke komplexnějšímu chápání lidských zdrojů a lidského

potenciálu organizace v nejširších, strategických a sociokulturních souvislostech. Smyslem koncepce řízení lidských zdrojů v organizacích je dosáhnout toho, aby se lidé stali aktivátory organizačního dění a rozvoje organizace a spolutvůrci produktivního podnikatelského klimatu v organizaci.

Řízení lidských zdrojů je ovlivňováno vnějšími i vnitřními vlivy. K vnějším vlivům např. patří demografické vlivy, změny na trhu práce, legislativní vlivy aj. K vnitřním vlivům lze zařadit organizační vlivy, jako je velikost organizace, její vnitřní struktura, dále charakter práce, soulad obsahového zaměření s potřebami personálního řízení.

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

1.2.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů. [1]

Strategické řízení lidských zdrojů je proces, při němž manažeři navrhují jednotlivé složky systému řízení lidských zdrojů tak, aby si navzájem neodporovaly a byly v souladu s ostatními prvky „organizační architektury“ i s organizačními cíli a strategií organizace. Strategické řízení lidských zdrojů představuje spojovací článek mezi podnikatelskou strategií organizace a politikou lidských zdrojů, resp. personální politikou organizace.

Tento přístup zahrnuje zejména takové dlouhodobě sledované a utvářené organizační procesy, jako jsou:

- organizační struktura,
- kultura organizace,
- přizpůsobování lidských zdrojů budoucím pracovním požadavkům i potřebám a nárokům organizace,
- efektivnost a výkonnost organizace,
- řízení organizačních změn a rozvoje organizace.[2]

Řízení lidských zdrojů s orientací na oddanost a vzájemnost se spojuje s myšlenkou tzv. pružného nebo měkkého přístupu k řízení lidských zdrojů, který ideově vychází z takových postulátů historické školy lidských vztahů jako komunikace, motivace a vůdcovství. Hlavní myšlenka pružného přístupu k řízení lidských zdrojů spočívá v získání oddanosti zaměstnanců cílům organizace pomocí jejich zapojení do procesu komunikace a výměny informací. V takovém případě se stává důležitou úloha podnikové organizační kultury. Hlavní je v takovém přístupu „vzájemnost“, to znamená přesvědčení, že zájmy vedení a pracovníků se mohou a musí shodovat.

Odlišný od toho je takzvaný „tvrdý přístup“ k řízení lidských zdrojů, který se zakládá na kvantitativním, měřeném a strategickém aspektu řízení pracovníků a uskutečňuje se stejnými „racionálními“ metodami, které se používají v kterémkoliv jiném ekonomickém procesu. Pracovníci e v tomto případě vnímají jako lidský kapitál, který při investicích nezbytných pro jeho rozvoj může zabezpečit očekávaný přínos. [3]

1.2.2 Úloha personálního útvaru organizace

Personální útvar se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik, vytváření a rozvoje organizace, personálního plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběru pracovníků, vzdělávání rozvoje, řízení odměňování, vztahů s pracovníky, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správy, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitostí rovného zacházení a řízení rozmanitosti a všech dalších záležitostí týkajících se zaměstnaneckých vztahů. [1]

Ve stále větší míře jsou některé personální služby, které byly dříve považovány za výlučnou záležitost organizace, nakupovány od externích dodavatelů. Personální útvar může přenechat některé své činnosti externím konzultantům a agenturám či firmám, které působí jako poskytovatelé služeb. Zejména v takových oblastech, jako je vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků. Uvádějí se obvykle tři důvody pro zadání některých personálních činností externím institucím: úspora nákladů, koncentrace úsilí personalistů a získání odbornějších služeb.

Rozhodování o využívání externích služeb musí být založeno na přísné analýze a tzv. Benchmarkingu (poměrování), který umožní zjistit, jak řídí svou personální práci jiné

organizace. To také umožní definovat požadovanou úroveň služeb. Je potřeba odpověď na tyto otázky:

- ✓ Je daná činnost svou povahou pro organizaci základní, nebo okrajová?
- ✓ Jak efektivně je tato činnost v současnosti zabezpečena a vykonávána?
- ✓ Jak přispívá k dobrým kvalitativním a finančním výsledkům organizace?

Outsourcing bude mít cenu jen tehdy, bude-li jisté, že to bude znamenat lepší služby za nižší ceny.

1.3 Proces získávání zaměstnanců organizace

Získávání zaměstnanců je procesem realizace záměrů personální politiky i strategie. Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměry organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, které mají napomoci dosažení cílů organizace. Pro zaměstnance organizace je personální strategie srozumitelnou informací o tom, jak se budou v nejbližším období vyvíjet podmínky jejich zaměstnání. [1]

Získávání zaměstnanců je činnost, která má za úkol zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Tato činnost spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních pozicích v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednáních s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto aktivit.

Cíle získávání zaměstnanců jsou následující:

- získat dostatečnou zásobu vhodných uchazečů a volná pracovní místa,
- používat a dávat najevo také užívání slušného postupu,
- zajišťovat, aby získávání zaměstnanců napomáhalo k dosahování cílů organizace a preferované image organizace,
- provádět veškeré získávací aktivity účinně a efektivně ve vztahu k nákladům organizace. [4]

1.3.1 Fáze proces získávání zaměstnanců

V procesu získávání zaměstnanců stojí proti sobě dvě strany: na jedné straně je organizace se svou potřebou pracovních sil, na straně druhé jsou to potenciální uchazeči o práci. Mezi těmito uchazeči mohou být i současní zaměstnanci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v rámci organizace, nebo jsou ze svého dosavadního místa propuštěni v rámci úsporných opatření či organizačními změnami v organizaci.

Proces získávání a výběru zaměstnanců můžeme rozdělit do čtyř fází:

1. Zjištění potřeby získávání zaměstnanců – při zjišťování potřeby je možné vycházet z různých firemních dokumentů zaměřených na perspektivu výroby, investiční rozvoj či obchodní a organizační strategii. Personální plánování se musí stát nedílnou součástí organizačního plánování. Jedno bez druhého ztrácí vypovídací schopnost pro řízení organizace. Z takto získaných podkladů vycházejí specialisté a manažeři při sestavování kvalifikovaných odhadů potřeby zaměstnanců a to co do množství, profesně-kvalifikační a sociální kultury.

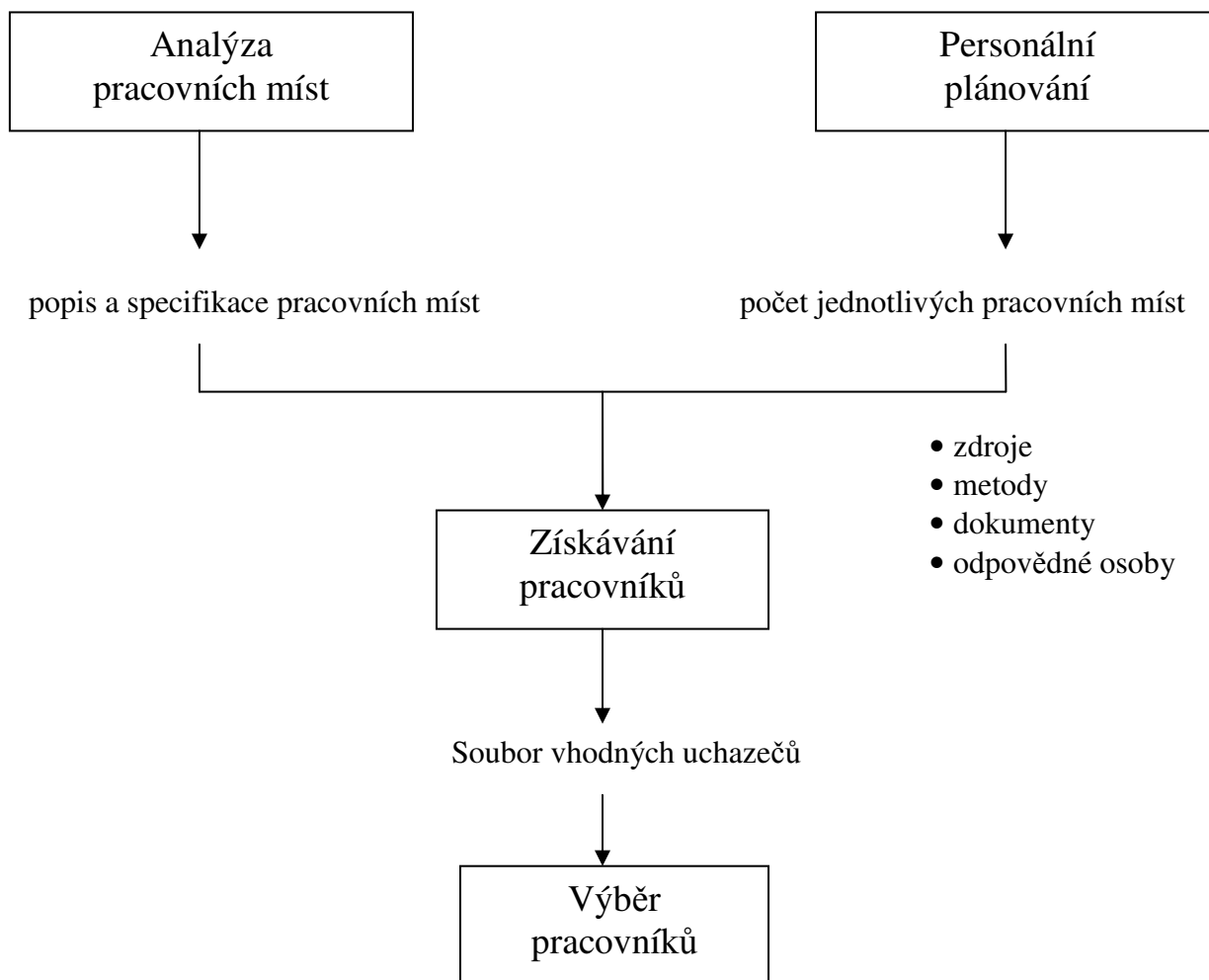
2. Zpracování profilu pracovního místa a profilu personálu – bez tohoto někdy pomíjeného či nezodpovědně připravovaného kroku vlastně nevíme, co chceme, a samotné získávání a výběr zaměstnanců je potom střelbou na terč se zavřenýma očima.

3. Zjištění zdrojů zájemců – při identifikaci zdrojů se organizace rozhoduje, kam zaměří svoji pozornost při získávání zaměstnanců, zda do řad členů svého vlastního pracovního kolektivu, či zda se zaměří na zdroje vnější nebo se pokusí využít pozitiv kombinace obou zdrojů.

4. Volba metod získávání zaměstnanců – základním motivem musí být snaha organizace vyslat správnou informaci o volných pracovních místech těm správným lidem a vzbudit tak u nich zájem ucházet se o pracovní zařazení v dotyčné organizaci. Volba mezi jednotlivými metodami není jednoduchá a nemůžeme počítat s tím, že jedna bude všelékem na naše problémy. [5]

Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků je znázorněn na obrázku 1.3.1.

Obrázek 1.3.1 Vztah mezi analýzou pracovních míst, personálním plánováním, získáváním a výběrem pracovníků



Zdroj: Koubek, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky; 4. rozš. a dopl. Vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

1.3.2 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Musí vycházet jak z plánů organizace, tak z momentální potřeby. Plány výroby, obslužných a pomocných činností, investic, technického rozvoje jsou základnou, z nichž personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery vycházejí při stanovení počtu a profesně kvalifikační struktury zaměstnanců, kteří by byli schopni pokrýt potřebu zaměstnanců v organizaci. V rámci procesu získávání zaměstnanců, je nutno důkladně zvážit následující možnosti:

1. zrušení pracovního místa,
2. rozdělení práce mezi ostatní pracovní místa při současném zrušení těch úkolů všech zúčastněných pracovních míst, které nejsou nezbytně nutné,
3. pokrytí práce formou přesčasů,
4. pokrytí práce formou částečného úvazku,
5. pokrytí práce formou dočasného pracovního poměru,
6. pokrytí práce dohodou o provedení práce nebo dohodou o pracovní činnosti,
7. pokrytí práce pomocí externího dodavatele,
8. práce vyžaduje plný úvazek.

Dále je nutno zvážit, zda práce vyžaduje plný úvazek, popř. práci lze pokrýt formou částečného úvazku či formou dočasného pracovního poměru.

1.3.3 Specifikace požadavků na pracovníka

Získávání zaměstnanců je důležitá fáze tzv. staffingu – formování organizační síly, což má za následek přilákat nejlepší uchazeče o volná pracovní místa v dostatečné kvalitě a v přiměřeném čase. Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací, aby uchazeči o pracovní místo reagovali na nabídku zaměstnání. Pokud chceme realizovat efektivní získávání a výběr zaměstnanců, je nutno srovnávat schopnosti uchazečů s požadavky pracovního místa. [6]

Abychom věděli, komu nabídnout zaměstnání, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a poté i v procesu výběru, musíme nejdříve zjistit všechno potřebné o volném pracovním místě, o

práci a pracovních podmínkách a o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

Specifikace požadavků na pracovníka může být sestavena následovně:

- Odborné schopnosti – co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně požadovaných vloh a dovedností.
- Požadavky na chování a postoje - typy chování požadované k úspěšnému výkonu role.
- Odborná příprava a výcvik – požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, který by měl uchazeč splňovat.
- Zkušenosti, praxe – zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci.
- Zvláštní požadavky – tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky.
- Vhodnost pro organizaci – podniková kultura a schopnost uchazeče v ní pracovat a přizpůsobit se jí.
- Další požadavky – cestování, proměnlivé pracoviště, neobvyklá pracovní doba, apod.
- Možnosti splnit očekávání uchazeče – míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazeče, např. možnost kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání, apod.

Dále by se nemělo zapomenout na následující body v popisu pracovního místa: název pracovního místa, pracovní funkce, místo výkonu práce, pracovní podmínky, možnosti vzdělávání při výkonu práce, apod.

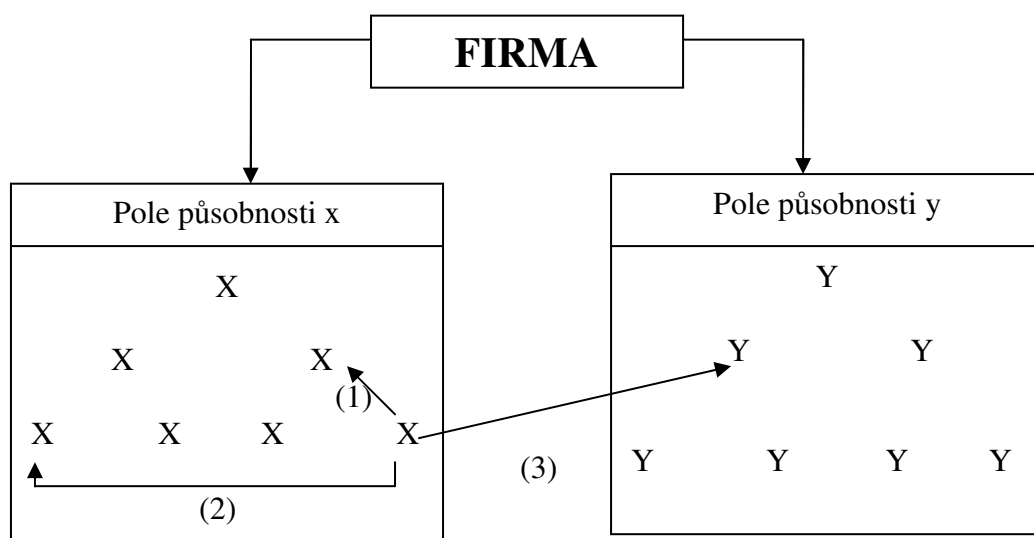
Největší nebezpečí, kterému je třeba se v této fázi vyhnout, je nadhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Žádat to nejlepší je asi zcela přirozené, ale stanovení nerealisticky vysokých požadavků na uchazeče zvyšuje problémy s jejich přilákáním a vede k nespokojenosti mezi těmi, kteří byli vybráni, protože ti pak zjišťují, že se jejich talent a schopnosti nevyužívají.

1.3.4 Získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

Při využívání lidských zdrojů v rámci organizace, hovoříme o vnitřním náboru. Představuje pohyb zaměstnanců uvnitř organizace z jednoho místa na druhé. Můžeme rozlišit tři možné typy pohybu zaměstnanců uvnitř organizace, které znázorňuje obrázek 1.3.4.

- vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem (1),
- horizontální pohyb uskutečněný jednoduchým převodem (2),
- diagonální pohyb doprovázený přeřazením (3).

Obrázek 1.3.4 Pohyb zaměstnanců uvnitř organizace



Zdroj: Bláha, J.; Mateiciuc, A.; Kaňáková, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Výhody:

- ✓ Kladný dopad na motivaci i morálku.
- ✓ Uvolněná místa se naplňují rychleji.
- ✓ Levnější než vnější získávání.
- ✓ Návratnost investice, kterou organizace vložila do svých zaměstnanců.
- ✓ Uchazeč zná lépe organizaci.
- ✓ Organizace zná lépe silné a slabé stránky uchazeče.

Nevýhody:

- Omezené pronikání nových přístupů a názorů od zaměstnanců zvenku.
- Na důležitá místa se dostanou zaměstnanci proto, že jsou v organizaci delší dobu.
- Snaha o získávání určitého místa může vést k nepřiměřenému soutěžení.

Organizace hojně využívají vnější zdroje pracovních sil. Tato metoda se používá tehdy, kdy jsou vyčerpány vnitřní možnosti získávání, anebo je pro určitý druh práce vhodnější hledat osobu s charakteristickými znaky lišícími se od těch, které mají potenciální uchazeči z organizace.

Častou formou vnějšího získávání je inzerát uveřejněný v tisku, pro výběr manažerů a specialistů se stále více využívají služby zprostředkovatelských agentur. Dále je možné využít spolupráce s úřady práce nebo získávat absolventy přímo z různých typů škol.

Výhody:

- ✓ Přijetí zaměstnanců s novými představami, novými pohledy a názory.
- ✓ Příležitost využítí vědomostí a zkušeností nového zaměstnance.
- ✓ Širší možnosti výběru.

Nevýhody:

- Vyšší náklady na získání nových zaměstnanců.
- Je potřeba počítat s delší dobou na zapracování, adaptaci.
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo.

Častou je forma získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů. Zahrnuje přijímání nově přichozích osob, stejně jako pohyb pracovníků v rámci organizace.

1.3.5 Metody získávání zaměstnanců a hodnocení jejich efektivnosti

Při získávání pracovníků se organizace rozhoduje mezi vnitřními a vnějšími zdroji pracovních sil, může jít i o kombinaci obou případů. Důležitou roli při rozhodování sehraává i situace na trhu práce, množství finančních prostředků na získání pracovníků a také jak rychle potřebujeme dané pracovní místo obsadit.

Metod, které se používají k získávání zaměstnanců je několik:

1) Uchazeči se nabízejí sami

Pokud se jedná o organizaci, která má dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci a má pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku, nabízejí se uchazeči sami. Výhodou této pasivní metody je, že snižuje náklady na inzerci, která je obvykle velmi vysoká. Na druhé straně má však i své nevýhody. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace. Takové žádosti jsou rozptýlené v čase a při výběru nelze porovnávat schopnosti a kvality většího množství uchazečů.

2) Doporučení současného pracovníka organizace

Mezi pasivní metody získávání pracovníků patří i získávání na základě doporučení současného pracovníka organizace. Mezi výhody patří opět nižší náklady na získávání pracovníků a skutečnost, že uchazeči bývají zpravidla vhodní, protože současný zaměstnanec si nechce pokazit reputaci u svého zaměstnavatele. Nevýhodou je omezená možnost výběru z většího počtu uchazečů jako při předchozí metodě.

3) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Přímému oslovení vyhlédnutého jedince musí předcházet sledování, kdo je v určitém oboru nejlepší a má dobré nápady. Výhodou této operativní metody je, že oslovení lidé jsou zpravidla vhodní z hlediska odborného i osobního profilu. Nevýhodou představuje možnost zhoršení vztahů s organizacemi, kterým se snažíme odlákat pracovníky a také to, že oslovený

pracovník si začne uvědomovat svou důležitost a často vyjednává o pracovních podmínkách, zejména o odměně.

4) Vývěsky

Vývěsky jsou relativně nenáročná a levná metoda získávání pracovníků. Jsou zpravidla umístěny buď v organizaci na takovém místě, kudy prochází co nejvíce zaměstnanců, a nebo pokud má organizace zájem na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, bývají vývěsky přístupné široké veřejnosti. Vývěska poskytuje potenciálnímu uchazeči všechny podstatné informace o pracovním místě. Dosti běžná je praxe získávání tímto způsobem čerstvé absolventy vysokých škol. Jako výhody můžeme uvést to, že vývěsky poskytují uchazečům dostatečné informace k tomu, aby sami posoudili, zda se o místo ucházet či nikoliv. Redukuje se tak počet nevhodných uchazečů. Nesmíme opomenout výhodu nižších nákladů. Mezi nevýhody patří, že metoda oslovuje jen mezený počet potenciálních uchazečů, neboť vývěsek si nemusí každý všimnout.

5) Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky vkládané do poštovních schránek, ať již prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací poskytujících tyto služby nebo pro tyto účely najatých jedinců, jsou poněkud aktivnější metodou získávání zaměstnanců než vývěsky. Výhody jsou stejné jako u vývěsek, i když jde pochopitelně o metodu poněkud dražší a hlavně nabídka se dostane do rukou víceméně všem rezidentům dané lokality. Nevýhodou je, že je metoda vhodná především k získávání zaměstnanců pro méně kvalifikovanou práci.

6) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Inzerce ve sdělovacích prostředcích, především v tiskovinách, ale také inzerování prostřednictvím rozhlasu a televize, je zřejmě nejrozšířenější a v poslední dobou čím dál více používanou metodou získávání pracovníků. Inzerce můžeme zaměřit pouze na region v němž organizace sídlí, ale také na území celého státu, v ojedinělých případech může mít i mezinárodní záběr. To vše závisí na tom, jak je obtížné najít potřebného pracovníka. Výhodou inzerátu nepřesáhne to, že se poměrně rychle dostane k adresátovi a tím se zkrátí doba hledání pracovníka. Navíc se o volném místě dozví mnohem větší počet lidí než u jiných

metod. Nevýhodou může být cena inzerce a z ní vyplývající snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu.

7) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Řada organizací provozuje instituce připravující na dělnická povolání nebo se na jejich provozu podílí a tím si zajišťuje přísun mladých lidí. K získávání mladých odborníků příslušného vzdělání napomáhá spolupráce organizace se středními a vysokými školami. Získávání nastávajících absolventů přímo na půdě vysoké školy, které se nazývá campus recruiting, je jednou z nejpoužívanějších metod.

Mezi výhody patří, že škola často sama dělá pro organizaci jakýsi předvýběr a doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je informována o profilu studia a ví tedy, jaká je zhruba paleta znalostí a dovedností absolventa příslušné školy a navíc má i více informací o daném studentovi.

Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a tedy nemožnost operativně obsazovat pracovní místa v průběhu celého roku.

8) Spolupráce s odbory a využívání jejich informačního systému

V zemích s dlouhou odborovou tradicí využívají organizace k získávání určitých skupin pracovníků také odborů. Podmínkou ovšem je, že odborový svaz musí mít vlastní informační systém a fungující spojení na své členy, včetně momentálně nezaměstnaných.

Výhoda je v tom, že se udržují dobré vztahy mezi organizací a odbory.

Hlavní nevýhoda je, že lze takto získat jen některé pracovníky a to především dělnických profesí.

9) Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen zájemcům o zaměstnání, ale také organizací, které pracovníky hledají. A to za velmi výhodných podmínek, proto by tuto metodu měly organizace využívat. Největší výhodou této metody jsou nízké náklady. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče tak pro organizace. Náklady této činnosti jsou zcela hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci

politiky zaměstnanosti. Další výhodou je, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazečích, samy mohou zajistit jakýsi předvýběr, poskytnout materiály uchazečům, apod. Nevýhodou je poněkud omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadech práce. Mnozí nezaměstnaní také dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami a u úřadu práce se ani nezaregistrují.

10) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelů

Mnohé organizace využívají při získávání pracovníků služeb komerčních agentur či zprostředkovatelen. Většinou tyto firmy nabízejí nejen získávání zaměstnanců, ale i jejich výběr či spíše předvýběr, každopádně konečné rozhodnutí by mělo zůstat na samotné organizaci. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání zaměstnanců. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě. [14]

Výhodou je, že dobré komerční zprostředkovatelny mívají většinou znalost trhu práce a v některých případech i vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců.

Mezi nevýhody patří vysoké náklady na tyto služby. Komerční instituce se snaží maximalizovat svůj zisk a ne vždy tomu odpovídá kvalita a spolehlivost jejich služeb.

11) Využívání počítačových sítí, tzv. on-line získávání (e-recruitmet)

Pro rostoucí počet uživatelů internetu po celém světě – týdně jich přibývá několik milionů – však síťově orientované získávání zaměstnanců představuje víc, než jen úsporu času nebo nákladů za nákup tiskovin nebo odeslání dopisu. On-line nabídkami se mohou bezpečně probírat pasivní zájemci o práci, kteří mají zájem jen o určitý typ organizací či pracovní podmínky nebo jiné specifické body v nabídce pracovního místa, a to v míře, která by dříve nebyla dosažitelná. [13]

Poslední dobou se objevila řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku práce. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky. Řada organizací má své internetové stránky kde uveřejňují informace o volných pracovních místech.

Výhody jsou, a to relativně nízká cena operativnost a možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Personalisté se však potýkají i s nevýhodami, kterými jsou vysoká časová náročnost na

vytřídění velkého množství nevhodných žadatelů. Jako další nevýhodu tohoto získávání spatřují v tom, že znamená odosobnělý kontakt s uchazečem.

11) Veletrh pracovních příležitostí

Prezentují se zde velké a známé organizace, které lákají kandidáty a atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce a nadprůměrnými mzdami a zaměstnaneckými výhodami.

Výhodou veletrhů práce je první široký kontakt s budoucími absolventy škol, popř. provedení screeningového rozhovoru, tj. rychlé vytipování vhodných uchazečů, kteří jsou pozváni do další fáze výběrového řízení.

Hodnocení efektivnosti metod získávání zaměstnanců

Lze uplatnit různé ukazatele, kterými může organizace sledovat a hodnotit efektivnost používaných metod získávání zaměstnanců:

- náklady na získání jednoho zaměstnance,
- počet žádostí o určité zaměstnání,
- čas, který uplyne od zahájení aktivit spojených se získáváním do obsazení pracovního místa,
- poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- poměr mezi počtem účastníků výběrového rozhovoru k počtu došlých žádostí o zaměstnání,
- pracovní výkon uchazečů o zaměstnání po uzavření pracovního poměru,
- délka pracovního poměru,
- míra fluktuace nových zaměstnanců,
- podíl žen či příslušníků menšinových skupin mezi uchazeči a v porovnání k jejich zastoupení mezi obyvateli aj. [7]

1.4 Výběr zaměstnanců

Hlavní cíl výběru je obvykle definován: „vybrat nejlepší lidi pro danou práci.“ Ti, kteří nejlepší lidi vybírají, se pokouší předpovědět jejich výkon v daném zaměstnání. Potřebné však je také zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak nebyl pravděpodobný jejich brzký odchod jinam. Dílčí cíle výběrového procesu, které zajistí splnění hlavního cíle, jsou:

- shromáždí tolik relevantních informací, kolik jen můžeš
- uspořádej a vyhodnoť informace
- ohodnoť každého kandidáta v závislosti na: předpokládaném výkonu na daném pracovním místě a dej uchazečům takové informace, aby se mohli rozhodnout, zda by si přáli, akceptovat nabídku zaměstnání. [4]

Proces výběru pracovníků zahrnuje i fázi předvýběru. V mnoha případech se stává, že náborová kampaň přiláká mnohem více uchazečů než z kolika je možné racionálně a úsporně vést výběrové řízení. Prvním krokem je proto omezení počtu uchazečů na únosnou míru. Jedná se o redukční postup, který je obvykle v praxi prováděn na základě písemných informací, které zaměstnavatel obdrží o uchazečích. K tomuto účelu slouží profesní životopis, popř. dotazník o uchazečích nebo reference. Některé organizace začínají pro proces předvýběru využívat internet on-line, kariérové a osobní dotazníky. Předvýběr by měly provádět alespoň dvě na sobě nezávislé osoby, které na základě předem daných kritérií vyberou vhodný počet uchazečů pro další výběrové řízení. [8]

Výběrová řízení bývají realizována ve více kolech. První kolo zajišťují zpravidla personalisté, na realizaci dalších kol se ve větší míře podílejí nadřízení, interní či externí experti, např. psychologové. První kolo standardně obsahuje předvýběr, tj. vyloučení nevhodných uchazečů a navázání kontaktu s vhodnými uchazeči. V dalším kole jsou shromažďovány a analyzovány informace o uchazečích získané testováním způsobilosti, z assessment centre, z lékařského vyšetření, je realizován první rozhovor s uchazeči a jsou zkoumány reference. V návaznosti na sběr informací bývají uskutečněny další rozhovory (s potenciálními nadřízenými, s expertem), potom může být uchazeči předvedeno pracoviště a může být představen spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči pracovní místo nabídnuto. [9]

1.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Pro výběr zaměstnanců existuje celá řada různých metod. Pro základní seznámení se s uchazeči bývají považovány životopis, motivační dopis a dotazník. K dalším metodám patří přijímací pohovor s jednotlivcem, přijímací pohovor skupinový v podobě Assessment centra. Jako doplněk může být použita metoda testů pracovní způsobilosti (testy inteligence, osobní testy, testy schopností). Další metodou výběru pracovníka je grafologie, tj. rozbor rukopisu, z něhož sou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti. Například při obsazování pozic s vysokými nároky na prezentaci jsou používány i kamerové zkoušky. V našem prostředí se při výběru pracovníků výjimečně uplatňují např. polygraf (detektor lži, testy integrity (četnosti) či drogové testy.

Mezi metody výběru je zahrnováno i přijetí pracovníka na zkušební dobu. Metoda se vždy odvíjí od druhu obsazované pozice. Efektivnost výběru je dána hlavně kvalitami používaných metod, jejich přesností, účinností a vhodností pro tento účel, jejich spolehlivostí a objektivitou.

Životopis – je jedním z písemných dokumentů, které uchazeč o zaměstnání předkládá. Jedná se o přehledný a chronologicky uspořádaný dokument, který zahrnuje přehled týkající se vzdělání a praxe. Přehled praxe by měl obsahovat nejen název organizace a pozici, kterou uchazeč v dané organizaci zastával, ale také nástin pracovní činnosti na daném pracovním místě.

Při hodnocení životopisu lze například sledovat:

- jak často měnil uchazeč vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda lze vysledovat ve změnách kontinuitu a cílevědomost,
- zda ukončil uchazeč zahájené studium,
- jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů,
- jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích,
- zda se odpovědnost a pravomoci v pracovních činnostech uchazeče rozšiřovaly nebo zužovaly (zda uchazeč povýšil nebo byl převeden na nižší funkci).
- zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy,
- zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu,
- zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích. [7]

Dotazník – v rámci dotazníku získáváme důležité informace o uchazečích. Dotazník doplní představu o uchazeči. Pomůže odhadnout vlastnosti a vhodnost uchazeče pro určité pracovní místo. Dotazník je strukturován do několika celků, které jsou tématicky zaměřené a ucelují informace z profesního života. První část dotazníku obsahuje velmi podobné údaje jako životopis, tzn. základní informace o uchazeči (jméno a příjmení, bydliště, kontakt), dosažené vzdělání, dosavadní praxi, jazykové dovednosti, řidičské oprávnění, apod. Dotazník si ve většině případů společnosti sestavují sami podle svých představ.

Ústní či písemné reference a pracovní posudky z předchozích pracovišť jsou další metodou používanou při výběru zaměstnanců. Psané reference či pracovní posudky bývají považovány za spolehlivější. Nevýhodou písemných referencí a posudků je, že jsou volným popisem, jehož obsah nemusí mít žádoucí vypovídací hodnotu. Ústní reference bývají považovány za cennější, neboť mohou poskytnout více informací v odpovědích na otázky. Nevýhodou pro obě varianty je jejich možné zkreslení ať již v pozitivním, či negativním směru.

Přijímací pohovor – je v dnešní době nejčastěji používanou metodou při výběru nových zaměstnanců. Jedná se o řízenou diskusi mezi uchazečem o zaměstnání a pracovníkem zodpovědným za nábor nových zaměstnanců. Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě. Rozhovor musí být dobře připravený a sestavený, vedený odborně zdatným tazatelem. V případě rozhovoru platí „že méně může znamenat více“. Kromě doplňujících otázek k životopisu a k předloženým dokladům, by mělo stačit 10 – 15 připravených otázek. Pro získání požadovaných informací má tazatel možnost využít celé spektrum nejrozličněji formulovaných otázek. Otázky jsou pokládány strukturovaně, tak aby přiměly uchazeče co nejvíce hovořit a aby daly prostor tazateli získat potřebné informace. Výhodné je jednotlivé odpovědi hodnotit např. čtyřmi stupni, abychom mohli srovnávat rozhovory s jinými kandidáty a výsledky rozhovorů s budoucí pracovní úspěšností. [10]

Kromě individuálního rozhovoru, který je nejběžnější metodou, protože poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem, se používají také tzv. **výběrové panely**, kdy na straně tazatelů stojí dva či více lidí. Tato metoda umožňuje sdílení postřehů a diskusi o uchazeči. Nevýhodou této metody je méně uvolněná atmosféra.

Oficiálnější metodou je **výběrová komise**, která se liší od výběrového panelu předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Nevýhodou komise je tendence pokládat neplánované, nahodilé i pakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečné koordinace v průběhu výběrového řízení. Předsudky a stanoviska dominujících členů komise mohou převážet nad názory ostatních členů komise. Výběrové komise mají tendence být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, kteří vyvolávají příznivý dojem, přičemž mohou přehlédnout slabiny těchto jedinců. Formální průběh řízení a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může negativně ovlivnit výkon uchazečů. [1]

V případě **skupinového (hromadného) rozhovoru** je na jedné straně skupina uchazečů, na straně druhé jeden nebo více tazatelů. Skupinový rozhovor je využíván spíše pro posouzení dílčích skutečností. Umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale neumožňuje hlubší posouzení všech jedinců.

Výběrové rozhovory můžeme rozdělit do několika typů:

- a) tradiční
- b) behaviorální (zaměřený na chování uchazeče)
- c) podle kompetencí
- d) zaměřený na výkon uchazeče
- e) stresový

Testy schopností – jedná se o testy paměti, pozornosti, tvořivosti, technického porozumění, akčního času a především inteligence. Inteligence je žádoucí posuzovat zejména u komplexnějších funkcí a u vyšších pozic. Existují testy s různými pomůckami, např. vnímání podnětů, hodnocení koncentrace pozornosti, test přesnosti pohybu. Testy schopností lze rozdělit na testy potenciálních schopností (předpovídají potenciál jedince k výkonu určité práce) a testy získaných schopností (testy znalostí a dovedností – srovnání s požadavky na pracovním místě). U testů jsou tvořeny normy, které umožňují srovnávat jednotlivce s průměrem, případně stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. [9]

Testy pracovní způsobilosti – ověřují, jak jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. Nároky zahrnují požadavky na způsobilost, odbornost jedince,

jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobní charakteristiky a další způsobilosti, např. morální či fyzické. Jedná se o psychologickou diagnostiku (měření individuálních charakteristik uchazečů) a testy znalostí a dovedností (odborné a jazykové) a určité předpoklady uchazečů (např. fyzické testy) vztahující k činnosti na obsazované pracovní pozici.

Pracovní způsobilost vyjadřuje připravenost člověka přiměřeně zvládat pracovní úkoly v rámci určitého zařazení či profese. Zahrnuje znalosti, dovednosti a zkušenosti jedince, jeho všeobecný rozhled a morálku a rovněž osobní vlastnosti a postoje, v závislosti na náročnosti a důležitosti obsazovaného místa. [15]

Assessment centre – metoda, která je považována za jedním z nejspolehlivějších nástrojů výběru uchazečů o zaměstnání a analýzy manažerských kompetencí a dalších měkkých dovedností (tzv. soft-skills). Je to zkouška spočívající v pozorování a následném hodnocení chování účastníka v různě strukturovaných a různě zaměřených modelových situacích, ať už individuálních nebo týmových. Navíc je využito psychologické diagnostiky k určení osobnostního profilu a dalších na první pohled „neviditelných“ osobnostních charakteristik uchazeče. Tato rozmanitost zaručuje detailní analýzu. Assessment centre lze využít k výběru pracovníků na klíčové pozici zejména manažerského charakteru, dále k analýze jejich klíčových kompetencí a konečně také jako nástroj pro cílený rozvoj těchto kompetencí u vytipovaných zaměstnanců. [11]

1.4.2 Assessment centre. Diagnosticko – výcvikový program AC.

Assessment centre, nebo se také můžeme setkat s termínem diagnosticko-výcvikový program se využívá jak při výběru, tak i při rozmisťování, povyšování, vzdělávání a rozvoji. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, proto se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v dané organizaci vyhovovat.

Hlavní rysy assessment centre

- Pozornost se soustřeďuje hlavně na chování.

- Používají se různé úkoly, které zachycují hlavní aspekty práce na pracovním místě. Tyto úkoly zahrnují hraní role. Organizace tak může zjistit, jak se bude chovat uchazeč v běžném pracovním životě.
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy.
- Několik uchazečů je hodnoceno najednou, aby bylo umožněno vzájemné působení mezi nimi.
- Výkon je měřen v několika rovinách. Hodnocení výkonu uchazečů Assessment centre je podle kritérií, pro která je tato metoda vytvořena. To jsou sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti.
- Aby se zvýšila objektivita hodnocení, tak je přítomno několik hodnotitelů či pozorovatelů. Je vhodné, aby zde byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci. Všichni hodnotitelé musejí být pečlivě proškoleni.

Podle Armstronga dobře prováděné Assessment centre může vést lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem. [1]

Výhody a nevýhody Assessment centre

V běžném životě se nám stává, že počítáme zisky a ztráty. Při nakládání s lidskými zdroji v organizaci to platí dvojnásob. Každá organizace usiluje o to, aby jí zvolená metoda výběru byla tou nejlepší, která zajistí přijetí nejlepších pracovníků. Dobře provedené Assessment centre přináší řadu výhod. Jedná se zejména o:

- 1) komplexnost pohledu na hodnoceného,
- 2) více úhlů pohledu (více situací, více pozorovatelů),
- 3) možnost značně se přiblížit reálným situacím, v nichž bude hodnocený skutečně působit, možnost modelování budoucích situací,
- 4) vysoká prediktivní validita, tj. taková, která uvádí, nakolik dobrý výkon v Assessment centre souvisí s dobrými výsledky při vykonávání pracovní profese,
- 5) flexibilita ve smyslu schopnosti pružného přizpůsobení metod zadání a kritériím.

Na druhou stranu má tato metoda i slabé stránky, které vyplývají ze samotné podstaty této metody výběru a záleží na tom, jak se s nimi organizace vyrovná. Mezi tyto nevýhody zahrnujeme:

- 1) časovou náročnost,
- 2) finanční náročnost,
- 3) riziko zkoušky nanečisto (jsou lidé, kteří dokáží situaci během AC zvládat bez větších obtíží, avšak v realitě situaci nezvládají, např. pod sociálním tlakem),
- 4) riziko chabé výzvy (jsou lidé, kterým prostředí AC nevyhovuje a nedokáží být motivováni k výkonu situace, která není reálná.

1.4.3 Techniky uplatňované v rámci Assessment centre

Pro Assessment centre lze použít nepřeberné množství technik, které variují podle konkrétního zadání. Některé jsou více obvyklé a některé méně, musí být však takové, aby nám umožnily sledovat informace, podle kterých budeme hodnotit úroveň žádoucích kompetencí vycházejících z popisu pracovního místa obsazované pozice. O výčet jednotlivých technik používaných v AC se ve své knize pokusil Montan. [12]

Jak sám píše, „bez nároku na úplnost“ uvádí tyto nejobvyklejší techniky:

- Skupinová diskuze – umožňuje nám zjišťovat především takové charakteristiky, jako je aktivita či pasivita, dominance či submisivita, schopnost obhájit svůj názor, schopnost naslouchat, zobecňovat, komunikační dovednosti a částečně i empatie.
- Individuální prezentace – se zaměřuje na to, jak přesvědčivě je účastník schopen sdělit nějakou informaci, či ještě častěji, jak je schopen vysvětlit a obhájit svůj názor. Vedlejšími výstupy jsou projev odolnosti vůči stresu, komunikační dovednosti nebo úroveň vyjadřování.
- Individuální či skupinové řešení problému – je z části kombinací dvou předchozích technik, navíc však v ní můžeme zjišťovat schopnost řešit problém a obhájit navržené řešení. Lze tu pozorovat chování účastníků při řešení problémů v situaci, která se může značně přiblížit konkrétním podmínkám na budoucím pracovišti.

- Řízení porady – jako techniku AC je účinné použít pouze v případě, je-li řízení porady obvyklou činností pro budoucí pozici.
- „Třídění došlé pošty“ – je technika spočívající v zadání třídění a vyřízení většího množství různorodých dokumentů, a to ve velice omezeném čase. Kromě hodnocení vhodnosti a přiměřenosti přijatých rozhodnutí lze hodnotit odolnost vůči časovému stresu, schopnosti stanovit si priority, dovednost v řízení vlastního času. Je vhodná především pro určité manažerské pozice.
- Hraní rolí - je technika umožňující namodelovat nepřeberné množství problémů (např. v situaci účastník – zákazník řešení reklamace zákazníka). Hodnotí se zde komunikační dovednosti, asertivita, emocionální stabilita, umění naslouchat či vstřícnost k zákazníkovi.
- Zjišťování faktů – je technika obdobná té předchozí, kde se hodnotí specifické komunikační dovednosti a schopnost přijít na pravý problém.
- Manažerské hry - v poslední době získávají na oblibě, existuje jich nepřeberné množství. Obvykle se v nich zjišťuje schopnost rozhodovat se, či schopnost týmové spolupráce. Dále také prezentace vlastních názorů, prosazení se nebo naslouchání názorů druhého.
- Případová studie – mají kouzlo v konkrétním zaměření k situaci vztahující se k budoucímu povolání. Jedná se o individuální (či z části skupinové) cvičení s písemným nebo ústním prezentováním. Hodnotí se adekvátnost odpovědí a reakcí, také úroveň práce množstvím nepřehledných informací, schopnost strukturovat problém a stanovit si priority.
- Řízený rozhovor s účastníkem – má v jedné své podobě za účel zjistit a doplnit chybějící poznatky o účastníkovi, zejména z oblasti jeho zájmů, postojů a motivace, schopnost sebereflexe aj. Nejedná se již přímo o techniku AC, ale bývá nezbytnou součástí AC.

- Sebehodnocení a hodnocení účastníky navzájem – je technika mající své opodstatnění zejména při využití AC jako rozvojového programu, nebudeme se jí tedy na těchto stránkách více zabývat.
- Psychodiagnostické metody – by neměly v AC převládat, protože tak dochází k jakémusi „rozmělnění“ celé metody AC. Rizikem by mohly být tendence opírat se především výsledky těchto metod, které jsou sice do určité míry objektivní, ale přece jen jsou postaveny na jiném základě než AC. Mohou se však stát vhodným doplňkem údajů získaných převážně pozorováním.

Zmíněn by měl ještě být pojem individuální či skupinová modelová situace, který je v souvislosti s AC často skloňován. Nejedná se o samostatnou techniku. Modelová situace se od reálné situace odlišuje zjednodušením vztahů mezi prvky systému a časovou komprimací či jejich přenesením. Zároveň musí být modelová situace co nejvíce podobná originální v několika klíčových charakteristikách, funkcích. Napodobení, kterým rozumíme vytvoření simulačního modelu, je modelovou situací, co nejvěrněji simulující reálnou situaci.

2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.

2.1 Historické souvislosti vzniku a vývoje společnosti

Na základě návrhu Františka Xavera Riepela olomoucký arcibiskup Rudolf v roce 1828 definitivně rozhodl o výstavbě vysokých pecí ve Vítkovicích, které měly dodávat surové železo pro nově vybudovanou moderní pudlovnu ve Frýdlantu. Výhodou Vítkovic byla nejen poloha nepříliš daleko od Frýdlantu, ale také bezprostřední blízkost uhelných dolů a vodní síly řeky Ostravice. Nakonec se ovšem situace poněkud obrátila a pudlovna byla 16. září 1830 otevřena ve Vítkovicích a dostala název Rudolfova huť. Se stavbou vysoké pece se ještě ani nezačalo, takže surové železo muselo být dováženo z Frýdlantu. Postupně však probíhala výstavba navazujících provozů, takže v roce 1831 už byla v provozu i válcovna, soustružna a zámečnická dílna.

V roce 1835 se majitelem VŽ stalo Vítkovické horní a hutní těžství, které ovládal bankéř Salomon Mayer Rothschild, který se v roce 1843 stal jediným majitelem železáren. Pod Rothschildovým vlivem dochází ke skutečnému rozmachu železáren a konečně byla dostavěna také první vysoká pec, která byla zapálena v roce 1836. Jako první v tehdejšíhabsburském mocnářství vyráběla železo pomocí koksu. V roce 1843 pak VŽ měly v provozu již dvě vysoké pece a úroveň produkce se vyrovnala frýdlantským železárnám. Jednou z nejvýznamnějších zakázek té doby byla dodávka kolejnic pro stavbu Rothschildovy Severní dráhy císaře Ferdinanda. V prvních letech však musely být tyto dodávky kryty z jiných železáren, neboť dostatečné kvality kolejnic bylo dosaženo až v roce 1839. Pro uspokojení rostoucí poptávky po kolejnicích byla od roku 1847 v provozu válcovna Anselmova huť. Významné však byly i další dodávky pro železnici, např. drobné kolejivo, výhybky, dvojkolí, mosty či vagóny. Již třetí vysoká pec byla zprovozněna v roce 1856. Zcela nová vysoká pec tzv. skotská, byla postavena v roce 1872. V té době to byla největší vysoká pec v Rakousku-Uhersku. V období 1843 až 1873, kdy byly železářny majetkem Rothschildů, se počet pracovníků zvýšil desetinásobně z původního počtu 370 zaměstnanců. Pro své dělníky stavěly železářny domky a noclehárny, zřízen byl také nejdříve primitivní špitál, který byl v roce 1853 nahrazen závodní nemocnicí.

Vlivem předchozího rozvoje se původní železářny proměnily ve velký průmyslový podnik, který se zabýval také strojírenstvím. Koncem 20. století se podnik dostal do velkých ekonomických potíží a vláda musela ustoupit z původního plánu privatizace do rukou vedení podniku. Došlo k oddělení oceláren od strojírenské výroby a oba celky byly privatizovány samostatně. Větší část Vítkovických železáren tak patří společnosti VÍTKOVICE, a.s. a jejím dcerám. Ocelárna a válcovna patří do samostatné společnosti s názvem Evraz Vítkovice Steel. Válcovna trub je nyní jedním ze závodů společnosti Třinecké železářny (nejdříve byla k 1. lednu 1999 z podniku Vítkovice vyčleněna do dceřiné společnosti VÍTKOVICE - Válcovna trub, a.s., která přešla k 2. říjnu 2002 do jmění společnosti ASTONIA, a.s. a následně 6. prosince 2005 se jejím majitelem stala firma TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s. s nimiž byla tato společnost 31. srpna 2010 sloučena). Do části areálu se nastěhovala společnost Škoda Vagonka a. s., která vznikla odštěpením od Vagonky Studénka.

Stavba předchůdce dnešní ocelárny EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s. tzv. Nová ocelárna byla zahájena v roce 1908. Postupem času byla dále rozvíjena až do doby, kdy v roce 2006 došlo k ukončení výroby a k likvidaci ingotové cesty. Následně byla zahájena výroba na novém integrovaném systému sekundární metalurgie - ISSM.

Rovněž výroba výrobků z oceli má ve Vítkovicích dlouholetou tradici. Svědčí o tom například fakt, že již v roce 1839 získaly kolejnice, vyrobené pudlováním na výstavě ve Vídni stříbrnou medaili.

Zároveň s rozvojem výroby oceli byly ve Vítkovicích budovány válcovací tratě. V současnosti provozované tratě byly uvedeny do provozu:

- Těžká profilová trať v roce 1913
- Sochorová trať 1 v roce 1913
- 3,5 Kvarto v roce 1971

V průběhu let byla prováděna řada přestaveb generálních oprav a modernizačních akcí.

Poslední modernizační akce na válcovnách umožnily:

- na trati 3,5 Kvarto např. výrazně zlepšit geometrii vyválcovaného plechu, válcovat klínové plechy, snížit předváhu 3,5 Kvarto, rozšířit sortiment atd.
- na těžké profilové trati např. rozšíření sortimentu a zpřesnění rozměrů vývalků. V současné době jsou válcovány štetovnice o stavební šířce 600 mm.

2.2 Technicko – ekonomická charakteristika společnosti

Společnost EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s., patří mezi přední evropské výrobce válcovaných výrobků z oceli. Od roku 2005 je společnost součástí přední vertikálně integrované ocelářské a těžařské skupiny EVRAZ GROUP S. A.



V roce 2007 Evraz Group vyrobila 16,4 mil. tun surové oceli. Hlavní aktiva skupiny Evraz zahrnují tři největší ocelárny v Rusku: Nižnij Tagil (NTMK) na Urale, Západosibiřský (ZapSib) a Novokuznětský (NKMK) na Sibiři, a dále Palini & Bertoli v Itálii, Evraz Vitkovice Steel v České republice a Evraz Oregon Steel Mills a Claymont Steel v USA. Její rychle rostoucí těžařské aktivity zahrnují rudné doly Evrazruda, Kačkanarský (KGOK), Vysokogorský (VGOK); Južkuzbasugol a majetkovou účast v uhelném dole Raspadskaja. Těžařská aktiva umožňují skupině Evraz být vertikálně integrovaným výrobcem oceli. Skupina Evraz také vlastní a provozuje námořní přístav Nachodka na ruském Dálném východě, který umožňuje přístup na asijské exportní trhy. Podniky na zpracování vanadu vlastněné Evrazem zahrnují Strategic Minerals Corporation, USA v Highveld Steel and Vanadium Corporation, Jižní Afrika.



Obrázek 2.2.1 Ukázka uplatnění výrobků společnosti EVRAZ

Produkce společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL je zaměřena na ocel a ocelové výrobky – tlusté plechy, těžké a střední profily a plamenem řezané tvary z tlustých plechů. Cílem společnosti je pokračovat ve zvyšování prodeje výrobků s vysokou přidanou hodnotou, což jsou například dodávky plechů pro produktovody. Díky významné podpoře Evraz Group a její silné pozici na ruském a světovém ocelářském trhu vstoupila společnost úspěšně také na

ruský trh produktovodů. V oblasti tlustých plechů je EVRAZ VÍTKOVICE STEEL hlavním evropským výrobcem a dominantním výrobcem v České republice. Nejdůležitějším výrobkem válcovny profilů jsou štetovnice, které tvoří 65 % podílu výroby válcovny. Společnost je jediným výrobcem tohoto produktu na domácím trhu a drží 90% tržní podíl.

Na obrázcích 2.2.1 a 2.2.2 jsou pro názornost zachyceny možná uplatnění výrobků společnosti EVRAZ.



Obrázek 2.2.2 Ukázka uplatnění výrobků společnosti EVRAZ

2.3 Řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti

Mezinárodní řízení lidských zdrojů je proces zaměstnávání a rozvíjení lidí v mezinárodních nebo globálních organizacích. Zahrnuje celosvětové řízení lidí, nejen řízení expatriantů (občanů mateřské země pracujících dlouhodobě či krátkodobě v cizině).

Ruská skupina Evraz je mezinárodní společnost, jejichž činnost probíhá v zahraničních přidružených (dceřiných) společnostech, opírající se o podnikatelské zkušenosti nebo výrobní kapacity mateřské společnosti. Vytvořila dostatečný prostor pro individuálně odlišný přístup k tvorbě podnikové kultury každé dceřiné společnosti. Ta může vycházet z kulturních tradic a specifík domácího prostředí a jen v omezené míře je povinna respektovat univerzální cíle, přístupy a metody.

Z hlediska HR procesů udává ostravská centrála pouze směr, kterým se mají ostatní pobočky ubírat. Na lokální úrovni se již vše řeší individuálně. Důležité prioritní projekty jsou monitorovány z celosvětové centrály v Moskvě. Jednotlivých pobočkám nechávají svou autonomii, pouze jsou konzultována nastavení jednotlivých procesů (např. školení, apod.) a dávána doporučení.

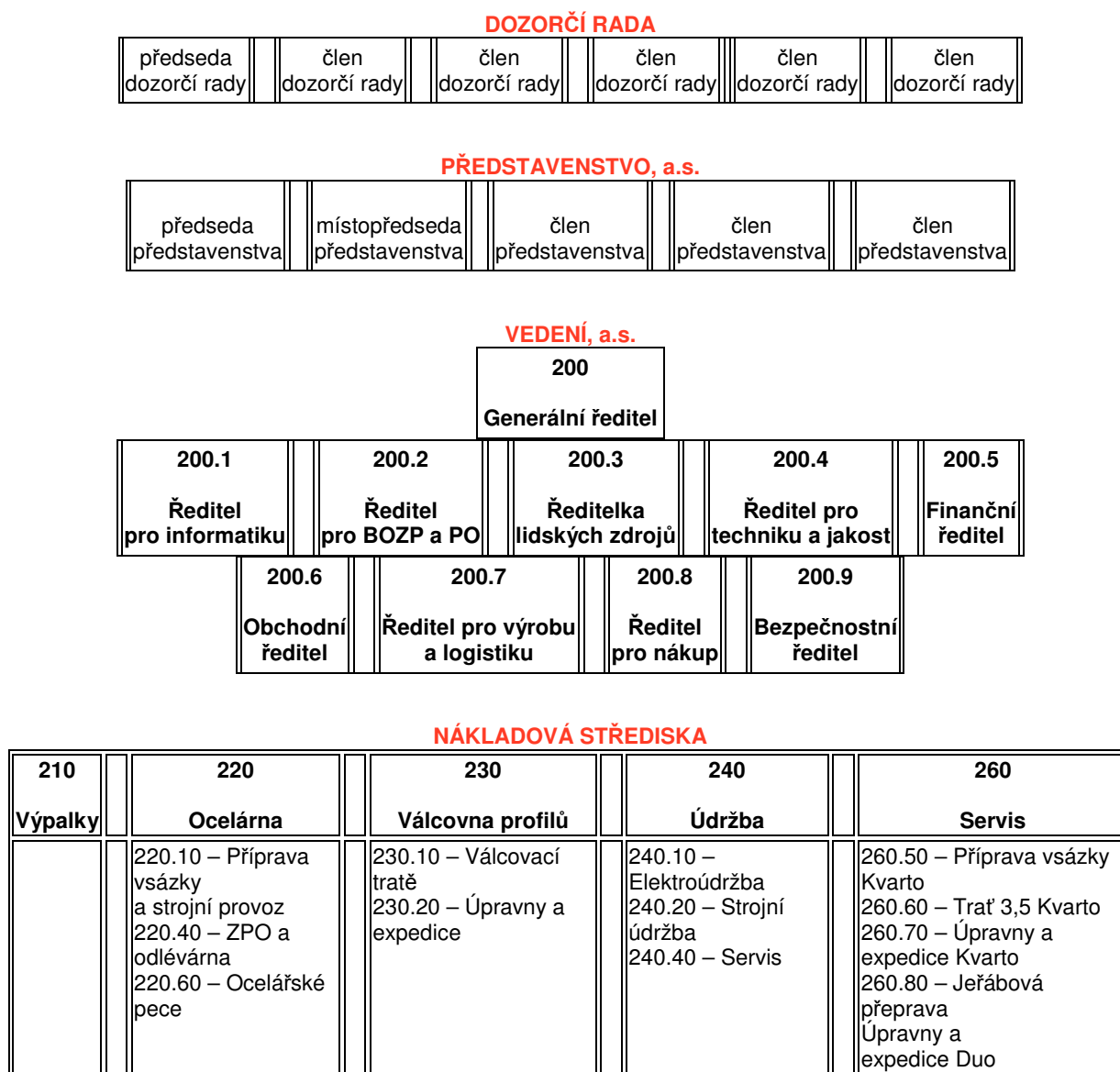
Ruská skupina Evraz nedávno vytvořila společnost Evraz Europe (EE), která zkonsoliduje veškerá její evropská aktiva. Její součástí je i česká hutní firma Evraz Vítkovice Steel (EVS), která je evropskou centrálou a italská Evraz Palini e Bertoli Spa. Výkonným ředitelem Evraz Europe bude Dmitrij Ščuka, který od 2. ledna 2012 dočasně vede i EVS. Rozhodnutí je součástí dlouhodobé strategie pro evropská aktiva Evrazu. Tou je vytvoření jednoho celoevropského podniku, za účelem zvýšení efektivity a ziskovosti provozů a optimalizace procesů.

Na tomto místě je vhodné zmínit se také o unikátním projektu TOP Career – EVRAZ NEW LEADERS, který je zaměřený na talenty z podniků v rámci skupiny EVRAZ. Jedná se o modifikaci MBA programu, který je EVRAZU „ušitý na míru“. V rámci několika modulů se vybraní talenti obeznámí s klíčovými oblastmi EVRAZ businessu. Celé studium probíhá na renomované MBA škole SKOLKOVO v Moskvě, na které přednášejí přední světoví profesori. Po absolvování programu mají ti nejlepší absolventi možnost pracovat na unikátních projektech či získat zajímavý postup v kariéře jak v České republice, tak v zahraničí.

Lidské zdroje

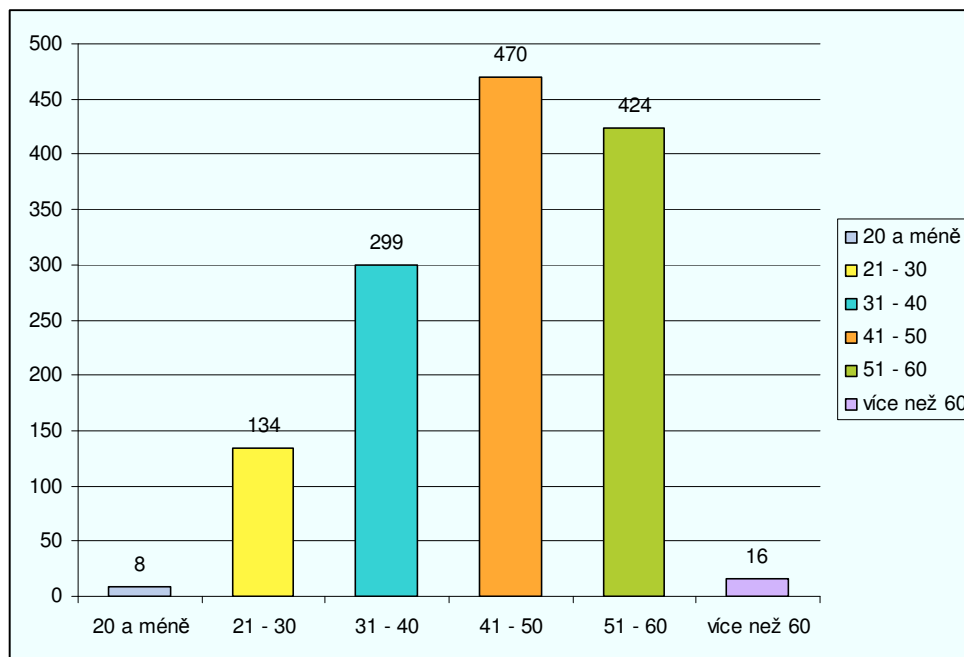
Ve společnosti Evraz Vítkovice Steel, a.s. bylo ke dni 29.2.2012 zaměstnáno celkem 1 351 lidí, z toho 1 145 mužů a 206 žen. Společnost je složena z několika organizačních útvarů, kterých je v současnosti deset a z pěti nákladových středisek (viz obrázek 3.1.1). V čele společnosti stojí generální ředitel.

Obrázek 3.1.1 *Struktura společnosti*



Zdroj: <http://www.evrazvitkovicesteel.com/>

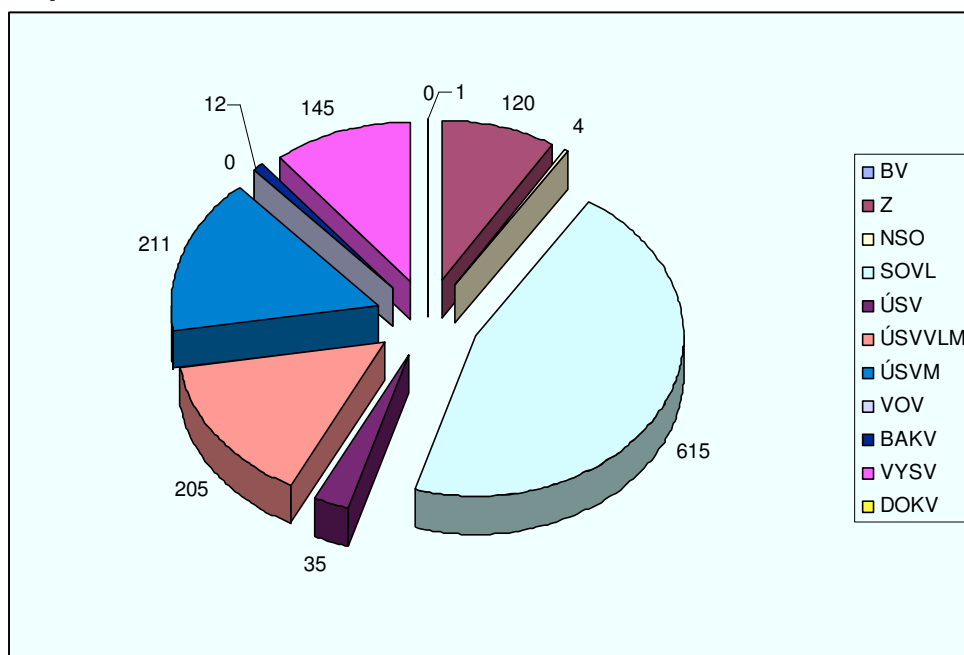
Graf 3.1.1 Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování – stav k 29.2.2012

Věková struktura zaměstnanců je znázorněna v grafu č. 3.1.1, z něhož vyplývá, že převážná část z nich je ve věku 40 a více let.

Graf 3.1.2 Vzdělanostní struktura



Zdroj: Vlastní zpracování – stav k 29.2.2012

Graf 3.1.2 znázorňuje strukturu zaměstnanců podle nejvyššího dosaženého vzdělání. Ve společnosti není zaměstnán žádný pracovník bez vzdělání (BZ). Se základním vzděláním (Z) zde pracuje 120 zaměstnanců a 4 zaměstnanci s nižším středním odborným vzděláním (NSO). Zaměstnanců se středním odborným vzděláním s výučním listem (SOVL) je 615. Úplné střední všeobecné vzdělání (ÚSV) má 35 zaměstnanců, úplným středním odborným vzděláním s výučním listem i maturitou (ÚSVVLM) disponuje 205 zaměstnanců a úplné střední odborné vzdělání s maturitou (ÚSVM) má 211 pracovníků. S vyšším odborným vzděláním (VOV) nepracuje ve společnosti žádný pracovník. Bakalářské vzdělání (BAKV) má jen 12 zaměstnanců. Vysokoškolsky vzdělaných (VYSV) zaměstnanců je 145 a jeden zaměstnanec s doktorským vzděláním (DOKV).

Úloha personálního odboru

Personální plánování vychází z firemní strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Zpracování personálního plánu společnosti zajišťuje Personální úsek, který se dále člení na:

- a) Systém řízení a organizace
- b) Personální odbor
- c) Odměňování
- d) Mzdová účtárna

Mezi hlavní činnosti personálního odboru patří zejména:

- zajištění systému výběru, přípravy a hodnocení zaměstnanců,
- vedení evidence profesní kariéry zaměstnanců,
- zpracování analýzy personální, sociální, profesní a kvalifikační struktury včetně opatření z nich vyplývajících,
- spolupráce s ostatními útvary při náboru zaměstnanců,
- vedení osobní evidenci a dlouhodobé ukládání dokumentace osobní evidence,
- metodické řízení činností spojených s organizačními změnami, při nichž dochází k uvolňování zaměstnanců,
- vedení databáze volných pracovních míst,
- zabezpečení vztahů a spolupráce s ÚP, školskými úřady a dalšími organizacemi v oblasti zaměstnanosti,
- rekvalifikace zaměstnanců,
- koordinace systémů vzdělávání zaměstnanců a mnoho dalších.

2.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti Evraz Vítkovice Steel, a.s. považován za velmi významnou oblast k zajištění bezproblémového chodu organizace. Firma se snaží reagovat na neustále se měnící podmínky tržního prostředí moderním řízením lidských zdrojů, které vede ke splnění vytyčených cílů. Prvním nutným krokem k zahájení procesu získávání a výběru zaměstnanců je identifikace potřeb zaměstnanců. Prvotní podněty přicházejí od jednotlivých vedoucích útvarů, kteří svůj požadavek předkládají prostřednictvím intranetové aplikace E-Nábor. Následně tento požadavek prochází celkem třemi schvalovacími úrovněmi. Poté, co požadavek schválí Business partner, ředitel příslušného útvaru a nakonec i ředitelka lidských zdrojů, může začít náborový specialista se získáváním a výběrem vhodného kandidáta. Personalista ve spolupráci s manažerem, který vznesl požadavek, rozhoduje, zda se bude vybírat z interních nebo externích zdrojů.

Při výběru interních kandidátů se vychází z přesvědčení, že si můžeme ze svých řad vychovat ty nejlepší odborníky a podle aktuálních potřeb je umísťovat do požadovaných funkcí v podniku. Ve většině případů navrhuje přímý nadřízený skupinu vhodných kandidátů, kteří splňují požadavky na hledanou pozici a ti vstupují do interního výběrového řízení. V případě, že se vhodný kandidát v podniku nenajde, probíhá získávání a výběr zaměstnanců z externích zdrojů. V tomto případě sestavují personalista ve spolupráci s příslušným manažerem text inzerátu k zveřejnění na firemních webových stránkách, intranetu a kariérních portálech – monster.cz, jobs.cz, práce.cz. Pracovník personálního odboru – náborový specialista – vybírá z došlých životopisů vhodné kandidáty, které pozve na výběrové řízení. Výběrového řízení se kromě uchazečů o zaměstnání účastní také náborový specialista a příslušný manažer. Výběrové řízení probíhá formou pohovoru nebo Assessment centre.

Pohovoru předchází technická příprava, která spočívá v zajištění dalších náležitostí umožňujících jeho hladký průběh a získání potřebných informací. Jedná se zejména o zajištění vhodné místnosti pro průběh pohovoru, příprava poznámkových formulářů, občerstvení a informačních materiálů o podniku. Složení výběrové komise je odvislé od obsazované pozice. Je tvořeno členy managementu společnosti a personálního odboru. Na počátku rozhovoru personalista uchazeče přivítá, představí členy komise a seznámí uchazeče

se základními informacemi. Jedná se o strukturovaný rozhovor, který prověřuje znalosti, dovednosti a zkušenosti uchazeče. Vedoucí daného úseku posuzuje uchazeče z hlediska jeho odborných znalostí a dovedností, požadovaných pro výkon činností na obsazovaném pracovním místě. Po skončení každého pohovoru členové komise vyhodnotí jednotlivé účastníky. Vybranému kandidátovi je podána oficiální pracovní nabídka. V případě souhlasu s podanou nabídkou, je podepsána pracovní smlouva.

Druhou formou získávání a výběru zaměstnanců je assessment centre, kterému je věnována následující kapitola. Řízení lidských zdrojů v podnikové praxi se bez psychologie neobejde a nejen proto, že je obecně součástí psychologie organizace a řízení, ale zejména proto, že „je o lidech“. Organizace si postupně začínají uvědomovat, že jejich nejčennějším kapitálem jsou její zaměstnanci. Tedy nejen management, ale také odborníci-specialisté, pracovníci v zázemí a „výkonné“ složky. Velkým úkolem je najít a vybrat nové schopné pracovníky, a co možná nejvíce využít možností a schopností stávajících zaměstnanců. A právě zde přicházejí na řadu Assessment centra. Assessment centra jsou moderním nástrojem psychologie a personalistiky v podnikové praxi. Přesto, že je to metoda poměrně náročná pro všechny zúčastněné, je vysoce efektivní.

Další variantou získávání a výběru zaměstnanců je tzv. nábor agenturních zaměstnanců. V tomto případě putuje poptávka po dané pozici nasmlouvaným agenturám, které se vyjádří k tomu, zda jsou schopny zajistit požadované zaměstnance z vlastních zdrojů. V tomto případě se žádný inzerát ze strany společnosti Evraz Vítkovice Steel, a.s. nevystavuje. V případě, že agentura může nabídnout požadovaného kandidáta, posílá evidenční list zaměstnance se základními osobními a profesními informacemi. Tito kandidáti neprocházejí výběrovým řízením a jsou rovnou přidělováni jednotlivým mistrům. Od agentury si tyto zaměstnance k obsazení dělnických profesí společnost pouze pronajímá.

Trainee program META založený na intenzivním získávání zkušeností napříč celou společností formou rotací, školení v oblasti softskills, odborných dovedností, apod. je určen absolventům vysokých škol. Program je zaměřen především na metalurgii a strojírenskou technologii, ale může se týkat také ekonomických/administrativních oborů. Zájemci se mohou do tohoto programu přihlásit na e-mailové adrese: meta@cz.evraz.com, do předmětu emailu napíší své zaměření: METALURGIE nebo ADMINISTRATIVA, zasláním svého životopisu (CV) v českém i anglickém jazyce, motivačního dopisu a eseje na téma: Co od programu

očekávám a co mohu společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL přinést. Výběrová řízení probíhají selekcí CV, motivačních dopisů a esejí. Dále pak vybraní kandidáti projdou Assessment centrem a pohovorem s managementem společnosti.

Detail Programu META

- Trainee přidělen na rok na konkrétní oddělení/úsek.
- Plán na rok:
 - Kvartální rotace (na každý kvartál konkrétní cíle, plán) – vyslání z domácí mety
 - Přidělen tzv. „Buddy“ - zkušený kolega, metodický vedoucí, garant, mentor
 - Rotace: Výchozí domácí oddělení; po té rotace napříč společnostmi, Konec: domácí odd.
 - Pravidelné vyhodnocování cílů, plánu (4x ročně – po každé rotaci)
 - Pravidelné setkávání HR s „Buddies“ – hodnocení Trainees
 - Pravidelné setkávání HR s Trainees – hodnocení programu META
 - Závěrečná práce prezentovaná EVS boardu – Podnět ke zlepšení v EVS (konkrétní výstup ročního programu a jeho zhodnocení formou závěrečné práce)
- Speciální aktivity:
 - Soft skills školení (Vedení lidí, manažerské minimum apod.)
 - Exkurze a Exchange meeting
 - Setkání s EVRAZ Expats
 - Účast na vybraných poradách
 - Stínování

3 Assessment centre ve společnosti EVRAZ VÍTKOVICE STEEL, a.s.

Ve společnosti Evraz Vítkovice Steel, a.s. se při získávání a výběru zaměstnanců uplatňuje Assessment centrum (dále jen „AC“) pořádané buď pracovníky personálního odboru - interní AC, nebo realizované vybranou externí firmou – externí AC. Účastníci absolvují určitý diagnosticko – výcvikový program, zahrnující skupinové i individuální úkoly a jsou při tom hodnoceni vyškolenými pozorovateli. Výsledkem AC je poměrně přesný odhad očekávaného pracovního výkonu. Uvedené aktivity, kterými postupně účastníci procházejí, jsou navrženy tak, aby v nich byly hodnotitelné předem definované vědomosti, schopnosti, dovednosti, způsobilost a osobní charakteristiky účastníků pro danou pozici. U každého uchazeče je hodnoceno několik významných charakteristik jako jsou organizační schopnosti, schopnost úsudku, odolnost vůči stresu, verbální a komunikační schopnosti, kreativita. Výsledkem AC je závěrečná zpráva. Zpětná vazba se účastníkům podává odděleně od konání AC.

Pro „přiblížení“ obsahu a cíle AC jsou uvedeny dva příklady pro dvě rozdílné pracovní pozice, Metalurg/Technik a funkce nákupčího. AC probíhá ve třech základních fázích. Začíná přípravnou fází, kde je popsán výběr zázemí a příprava materiálového vybavení pro AC, složení hodnotící komise a výběr kandidátů.

Druhá realizační fáze vymezuje uplatnění jednotlivých diagnostických a výcvikových technik – v závislosti na diagnostikované pracovní pozici.

Třetí závěrečná fáze popisuje práci s výstupy a zpětnou vazbu poskytovanou účastníkům.

Pro úplnost bude uvedena finanční a časová náročnost jednotlivých AC.

3.1 Interní AC

Interní AC bylo pořádáno za účelem získání vhodných kandidátů na pozici Metalurg/Technik, které probíhalo v rámci programu META – Management Trainee program EVRAZ Vítkovice Steel, a.s., s podtitulem „Startovací META Tvojí kariéry“.

Přípravná fáze

Do přípravné fáze interního AC byli zapojeni dva pracovníci personálního odboru, jeden náborový specialista a jeho přímý nadřízený, který jeho práci kontroloval. Nejprve probíhal výběr vhodných kandidátů. Do AC postoupili jen ti uchazeči, kteří splňovali požadovaná kritéria. Dá se říci, že zhruba 15-20 % z celkově přihlášených uchazečů požadovaná kritéria nesplnilo. Bylo to zejména z důvodu, že jejich kvalifikace byla mimo požadovaný obor, neměli dostatečné jazykové znalosti, neměli požadované vzdělání. V rámci přípravy bylo nutné zajistit vhodné prostory pro konání AC, v tomto případě se jednalo o pronajaté hotelové prostory a taktéž zajištění občerstvení pro zúčastněné. Bylo nutné promyslet jaké techniky budou pro dané AC použity. Jednotlivých technikám a zjišťovaným charakteristikám byly přiřazeny jejich váhy. Bezprostřední příprava před samotnou realizací AC spočívala ve vytvoření soupisu pozvaných kandidátů, v tvorbě dotazníků, testových otázek, případových studií, v tisku potřebných dokumentů. Náborový specialista seznámil ostatní hodnotitele s formou průběhu AC a způsobem hodnocení. Tato přípravná fáze trvala zhruba 4 až 5 pracovních dní.

Realizační fáze

Samotná realizace AC trvala zhruba 6 hodin. AC se zúčastnilo 18 pozvaných uchazečů, náborový specialista a psycholog nebo konzultant. Úvodem byla představena společnost, program META a hodnotitelé. Účastníci byli seznámeni s programem a jeho načasováním.

Okamžitě po představení programu následovala jeho první část, kterou byla sebezprezentace účastníků AC v anglickém jazyce. Na základě této prezentace byl uchazeč zařazen podle jeho znalostí do jedné z těchto kategorií:

Starter/Beginner	úplný začátečník
Elementary (A 1)	pokročilý začátečník/falešný začátečník
Pre-Intermediate (A 2)	mírně pokročilý
Intermediate (B 1)	středně pokročilý
Upper-Intermediate (B 2)	vyšší
Advanced (C 1)	pokročilý

Individuální prezentace ukazuje vedle jazykových znalostí také to, jak je účastník schopen odolávat stresu, jaké má komunikační dovednosti a úroveň vyjadřování.

Po krátké přestávce pokračoval program testem číslo 1, který byl zaměřen na základní znalosti o kovech. Uchazeči zde prokazovali své znalosti o struktuře klasických i speciálních materiálů, o jejich užitných vlastnostech, o vztazích mezi strukturou a vlastnostmi, dále o mechanismech degradace materiálů a o možnostech ovlivňování vlastností technických materiálů.

Program dále pokračoval skupinovým úkolem číslo 1, nazvaným Soudce a trest, přičemž byli uchazeči rozděleni do tříčlenných skupin. Toto složení skupiny zůstalo neměnné i pro další skupinové úkoly. Při tomto úkolu byly sledovány takové charakteristiky jako jsou aktivita či pasivita, schopnost obhájit svůj názor, dominance či submisivita, schopnost naslouchat druhým. Důležitou roli zde hrály komunikační dovednosti i empatie. Stejně jako i u následujících částí AC si hodnotitelé své postřehy z pozorování zapisovali.

Následoval test číslo 2, který sloužil k ověření technického chápání jednotlivých uchazečů. Před skupinovým úkolem číslo 2 proběhla krátká přestávka. Zadání skupinového úkolu znělo: „Pokuste se popsat tok materiálu ve společnosti EVRAZ Vítkovice Steel, a.s. Své výsledky poté prezentujte.“ Tento úkol umožňoval poznat účastníka z mnoha úhlů a vytvořit si tak komplexní náhled. Cílem bylo hodnocení kompetencí potřebných pro danou pracovní pozici.

Posledním úkolem byl individuální úkol. Jeho zadání znělo: „Jaké hodnoty by podle Vás měla mít společnost EVRAZ? Pokuste se hodnoty nadefinovat tak, aby každé písmeno představovalo jednu hodnotu společnosti EVRAZ.“ Podkladem pro tento úkol byly stanovené hodnoty společnosti EVRAZ Group S.A., a to jsou:

- EVRAZ znamená...

✓ **E**fektivní výkon díky týmové práci

Nejllepších výsledků dosáhneme, budeme-li pracovat jako jeden tým.

✓ **V**ytváření hodnot pro zákazníka

Budeme-li neustále zlepšovat naše výrobky a služby, budeme tak posilovat dlouhodobé partnerské vztahy s našimi zákazníky.

✓ **R**espekt k lidem

Bezpečné pracovní prostředí, rozvoj našich lidí a místních komunit jsou nedílnou součástí EVRAZ byznysu.

✓ **A**ktivní a neustálý rozvoj

Vývojem a implementací nových myšlenek děláme svět silnějším, bezpečnějším a čistějším.

✓ **Z**odpovědnost za vlastní práci a výsledky

Neustále se snažíme dosahovat našich cílů a neseme zodpovědnost za výsledky.

Závěrečná fáze

Ve chvíli, kdy skončil program AC bylo uchazečům poděkováno za účast a byly jim sděleny informace o tom, kdy a v jaké podobě obdrží výsledky. Poté došlo k zhodnocení výsledků, přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám, porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným profilem a navzájem. Výsledky byly zaznamenány do přehledné tabulky. Nakonec byli vždy vybráni všichni ti, kteří prokázali dané kompetence, a hodnotitelé na základě jejich výkonu během celého AC rozhodli, že jsou vhodnými kandidáty. Tito poté postoupili do druhého kola, což znamená panelovou diskuzi s Top managementem (vždy tři ředitelé na jednoho uchazeče). Časová náročnost hodnocení je odhadována na minimálně 15 minut na jednoho kandidáta. Závěrečnou zprávou AC bylo v tomto případě doporučení do druhého kola. Výsledky byly jednotlivým uchazečům sdělovány telefonicky prostřednictvím náborového specialisty a to do 10 pracovních dnů. Úspěšným kandidátům byla také nabídnuta pozvánka do druhého kola. Pokud uchazeč požádal o zpětnou vazbu, byly mu sděleny jeho výsledky.

Finanční náročnost

Celkové náklady na interní AC se skládají ze mzdových nákladů na HR specialistu a psychologa nebo odborného konzultanta a provozních nákladů na zajištění.

Měsíční mzdové náklady na zmíněné zaměstnance se předpokládají ve výši 40 000 Kč. Což při předpokladu cca 160 odpracovaných hodin za měsíc činí 250 Kč na hodinu. Časová náročnost pro pozici HR specialisty činí 61,5 hodin, což činí 15 375 Kč. Psycholog nebo odborný konzultant se podílí na AC v rozsahu 10,5 hodin, což činí 2 625 Kč. Celkové mzdové náklady činí 18 000 Kč.

Provozní náklady zahrnují náklady za pronájem prostor k uspořádání AC, občerstvení pro účastníky a materiálové náklady pro přípravu podkladů. Celkové provozní náklady se odhadují ve výši 15 000 Kč.

Celkové náklady na zajištění tohoto interního AC jsou vyčísleny ve výši 33 000 Kč.

3.2 Externí AC

Cílem externího AC bylo získání vhodných kandidátů pro funkci nákupčího. Společnost, která akci zajišťovala byla vybrána na základě výběrového řízení. Samotné výběrové řízení probíhalo tak, že bylo poptáno několik firem. Proběhlo několik osobních setkání se zástupci oslovených firem. S vítěznou firmou pak byly dohodnuty podmínky chystaného AC.

Pro maximální objektivizaci výběru a hodnocení kandidátů bylo nutné zadat pevně stanovená, jednotná a jasná hodnotící kritéria výběru. Zde byl zvolen kompetenční model, který popisoval konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci a na hledané pozici.

Přípravná fáze

Po uskutečněním výběrovém řízení vítězná firma provedla výběr uchazečů ve spolupráci se společností EVRAZ Vítkovice Steel a.s., která měla konečné slovo v tom, kdo se AC účastní. Zajištění prostor pro uskutečnění AC a občerstvení pro účastníky bylo zajištěno ze strany Evrazu. Zaměstnanci personálního odboru zpracovali kompetenční model. Pro externí AC byly zvoleny následující techniky – dotazník, hraní her, modelová situace, individuální a skupinové úkoly. Vybraným účastníkům byla zaslána pozvánka s informacemi o místě a čase konání AC a upozorněním, že mají zpracovat a přinést s sebou na akci strukturovaný životopis v českém jazyce.

Realizační fáze

Samotná realizace AC byla stanovena od 8,00 do 18,00 hodin. Členy hodnotící komise byl jeden psycholog, dva specialisté a dva HR specialisté Evrazu. Po prvotním přivítání byli všichni zúčastnění seznámeni se složením hodnotící komise a programem a časovým harmonogramem AC.

Prvním úkolem byla prezentace na téma „pozice nákupčího“. Uchazeči pracovali ve dvojicích a měli v pěti minutách vyjádřit, jakými vlastnostmi a dovednostmi by měl a neměl disponovat nákupčí. Po tomto úkolu byli uchazeči rozděleni do skupin, ve kterých pracovali po celou dobu AC. Poté měli účastníci AC zpracovat sebehodnotící dotazník ve vztahu ke kompetencím pro obsazovanou pozici. Úkolem bylo zhodnocení současné úrovně osobních znalostí a dovedností, se škálou hodnocení od 1 do 4:

- 1 – základní
- 2 – průměrná schopnost
- 3- pokročilá schopnost
- 4 – výborná schopnost

Dotazník byl zaměřen na osobnostní, manažerské a odborné znalosti.

Dále program pokračoval sérií psychodiagnostických metod. Abstraktní test (neverbální), který sledoval schopnosti, které jsou v psychologické literatuře označovány jako „fluidní inteligence“, divergentní myšlení, induktivní vhled, flexibilita. Kladl důraz na úroveň myšlení na základě pochopení podstaty řešení. Dále byl zařazen matematický test. Následoval „Predictive Index (PI)“ . Jedná se o průzkum, který přesně, konzistentně a objektivně vyhodnocuje osobnostní rysy a poskytuje okamžitou informaci o charakteru projevu chování v konkrétním prostředí. Zároveň objasňuje, jak vnímá uchazeč potřebu přizpůsobit své přístupy a chování na základě vlivu prostředí nebo kolegů. Poté byl zařazen LMI - dotazník motivace k výkonu. Což je osobnostní dotazník, určený k měření obecně pojatého konceptu motivace k výkonu v profesním kontextu. Osobnostně teoretické pozadí tvoří chápání motivace k výkonu jako podíl osobnosti na vlastní výkonnosti. Dotazník konfliktů ukončil tuto sérii.

Po krátké přestávce pokračoval program individuální prací na zadaném projektu. Uchazeči měli třicetiminutovou přípravu a poté měli v pěti minutách svůj projekt prezentovat. Poté následoval skupinový úkol, na jehož přípravu měli kandidáti dvacet minut a na prezentaci dalších deset. Uchazeči provedli zhodnocení ostatních členů týmu.

Po delší obědové přestávce došlo k týmovým „hraním rolí“. Zadání prvního úkolu znělo „lupiči“ a druhého „Einstein“. Při tomto úkolu komise sledovala primární, sekundární a nízké role uchazečů. Primární role jsou ty role, které jsou přirozené a jsou nejvíce využívány v týmu a v práci. Sekundární role jsou ty role, které nejsou přirozené, ale umí je dotyčný využívat, když je potřeba a nízké role jsou role, které nejsou přirozeně dané a nejsou ani nijak využívány. Mohou být však pouze potlačovány.

Dále proběhlo testování jazykových znalostí uchazečů z anglického jazyka dle evropské klasifikace, která byla již detailně popsána u interního AC.

Program AC byl zakončen behaviorálním interview. Což je způsob vedení rozhovoru, při kterém cíleným kladením otázek získáváme informace o speciálních znalostech,

dovednostech, praktických zkušenostech uchazeče. Uchazeč se na podobné otázky nemohl předem připravit. Byla vyzkoušena tedy jeho pohotovost, logika uvažování a improvizace.

Závěrečná fáze

Po ukončení celého programu AC bylo všem účastníkům poděkováno a byly jim sděleny informace o tom, kdy a v jaké podobě budou seznámeni s výsledky AC. Poté probíhalo závěrečné hodnocení a porovnávání jednotlivých uchazečů. Jednotlivé výsledky byly zpracovány do podrobné tabulky a k jednotlivým uchazečům byly zpracovány výsledky i v grafické podobě. Komentáře k jednotlivým uchazečům byly zpracovány i v anglickém jazyce na přání zadavatele.

Závěrečná zpráva byla zpracována do 10 dnů od konání AC. Obsahem byly výsledky AC s uvedením silných a slabých stránek uchazeče. Ke každé zprávě bylo přidáno doporučení, jakými nástroji lze tyto slabé stránky odstranit. Zpětná vazby proběhla formou individuálního pohovoru s psychologem, na který byli uchazeči pozváni.

Finanční náročnost

Celkové náklady na externí AC se skládají ze mzdových nákladů zaměstnanců EVRAZ Vítkovice Steel a.s., kteří se spolupodílejí na přípravě a realizaci AC, finanční odměně externí firmě a provozních nákladů na zajištění. V úvodu je třeba na vysvětlenou zmínit, že zaměstnanci Evrazu se zúčastnili přípravné fáze takto. Nejprve bylo provedeno výběrové řízení na výběr dodavatele externího AC. Poté zajistili pronájem vhodných prostor a občerstvení pro účastníky. Poté se dva interní zaměstnanci účastnili samotné realizační fáze jako asesori – hodnotitelé.

Měsíční mzdové náklady na zmíněné zaměstnance se předpokládají ve výši 40 000 Kč. Což při předpokladu cca 160 odpracovaných hodin za měsíc činí 250 Kč na hodinu. Časová náročnost pro pozici HR specialisty činí celkem 30 hodin (16 hodin – výběrové řízení na externí firmu, 8 hodin – realizační fáze AC, 6 hodin – přípravná fáze), což činí 7 500 Kč. Další odborný konzultant se účastnil realizační fáze AC v rozsahu 8 hodin, což činí 2 000 Kč. Celkem mzdové náklady činí 9 500 Kč.

Finanční odměna externí firmě za zajištění AC činí 60 000 Kč.

Provozní náklady zahrnují náklady za pronájem prostor k uspořádání AC, občerstvení pro účastníky a materiálové náklady pro přípravu podkladů. Celkové provozní náklady odhadujeme ve výši 15 000 Kč.

Celkové náklady na zajištění tohoto externího AC jsou vyčísleny ve výši 84 500 Kč.

3.3 Srovnání výběru zaměstnanců interním a externím Assessment centrem

Tato část diplomové práce se dále zaměřuje na vzájemné porovnání dvou způsobů provedení AC, interního a externího, a to zejména průběhu jejich přípravy a realizace, používaných technik v rámci AC, časové a finanční náročnosti a profesionality zpracování závěrečné hodnotící zprávy. Pro lepší přehlednost bude ponecháno již výše použité rozdělení do tří oblastí – přípravná, realizační a závěrečná fáze. Uvedená bude také časová a finanční náročnost.

Přípravná fáze

Vzhledem ke skutečnosti, že přípravná fáze byla většinou zajišťována zaměstnanci EVRAZu, bude se týkat našeho porovnávání jen volba vhodných technik pro AC a složení hodnotícího týmu.

U **interního AC** byly zvoleny tyto techniky – individuální prezentace, znalostní testy a individuální i skupinové úkoly. U **externího AC** byly zvoleny tyto techniky – psychologické testy, individuální a skupinové úkoly, modelové situace, dotazníky, hraní her a řízený rozhovor.

Srovnání: Jednotlivé části obou AC byly pečlivě připraveny a byly zaměřeny na identifikaci potenciálu uchazeče za účelem obsazení konkrétního místa ve firmě. Zadání jednotlivých úkolů bylo podáno srozumitelnou formou a odpovídalo svým zaměřením obsazované pozici. Slabším místem v této fázi interního AC se jeví nezařazení psychologického testu, přičemž hlavním přínosem psychologických testů je:

- Prověření psychologických vlastností a předpokladů, které nejsou zjevné ani odhadnutelné, například při běžném personálním pohovoru.
- Porovnání psychologického profilu se žádoucím profilem na určitou pozici.
- Možnost odhalit potenciálně rizikové chování z hlediska pracovní výkonnosti na dané pozici.
- Podpora v rámci rozvoje - identifikace předností a rezerv může sloužit jako podklad pro koučování, poskytnutí doporučení pro další rozvoj i vytvoření individuálního plánu rozvoje.

Pokud ovšem v organizaci nepracuje psycholog se zkušenostmi v oblasti výběru zaměstnanců, je výhodnější zajištění těchto psychologických testů externí formou.

Tým hodnotitelů interního AC bylo sestaven z pracovníků personálního odboru.

Tým hodnotitelů externího AC bylo sestaven z jednoho psychologa, dvou HR specialistů a dvou HR zaměstnanců Evrazu.

Srovnání: Všichni členové hodnotících týmů byli kvalifikovanými odborníky a byli důkladně proškoleni pro pozorování a hodnocení. U interního AC chyběli zástupci z řad managementu z různých stupňů řízení a také externí spolupracovníci, kteří by vnesli do celého AC určitý nezávislý pohled. Ideální počet assesorů uvedený v odborné literatuře je 4, z toho dva zkušení externí psychologové a dva pracovníci firmy, pro kterou se výběrové řízení realizuje. Na základě tohoto zhodnocení lze konstatovat, že v případě externího AC odpovídalo složení hodnotící komise doporučením uvedeným v odborné literatuře. To zda byl i výběr vhodných kandidátů v tomto případě úspěšnější, nelze v tak krátkém časovém úseku, který uplynul od pořádání AC, objektivně zhodnotit.

Realizační fáze

Obě provedení AC byla koncipována jako jednodenní akce. Počet uchazečů byl odpovídající a nekladl neúměrné nároky na kapacitu pozorovatelů/hodnotitelů. Každé AC začínalo uvítáním kandidátů a informacemi o programu. Poté plnili kandidáti jednotlivé úkoly v předem stanoveném pořadí. Zadání jednotlivých úkolů byla zpracována na profesionální úrovni a velmi dobře srozumitelná. Mezi jednotlivými úkoly byly zařazovány přestávky. Kandidáti v obou případech prošli několika typy diagnostických testů, což zvyšuje spolehlivost výsledků. Hodnotící proces lze rozdělit do několika etap. Diskuze hodnotitelů o jednotlivých posuzovaných osobách v jednotlivých technikách a přiřazení získaných hodnot jednotlivým charakteristikám. Porovnání jednotlivých účastníků AC s požadovaným profilem a následné porovnání účastníků navzájem. V konečné etapě je pak výběr tzv. „šampiónů“, s nimiž je možno dále pracovat.

Srovnání: Z hlediska profesionality jsou obě varianty AC v této fázi na srovnatelné úrovni. Jak časové rozložení AC, tak řazení jednotlivých úkolů odpovídalo doporučením uvedeným v odborné literatuře. Z organizačního hlediska proběhla obě AC bez závad.

Závěrečná fáze

U interního AC byla závěrečná zpráva pojata jako pozvánka do druhého kola pro vybrané kandidáty. Výsledky a zpětná vazba byly uchazečům poskytnuty jen telefonickou formou.

U externího AC byla vypracována závěrečná zpráva každému účastníkovi. Zpráva obsahovala jak dosažené škálové hodnoty, tak i slovní formulace a kvalitativní hodnocení. Zpráva taktéž obsahovala, kromě rozboru silných a slabých stránek, doporučení pro účastníka s uvedením nástrojů ke zlepšení.

Zpětná vazba byla poskytnuta každému účastníkovi individuálně formou rozhovoru s psychologem.

Srovnání: U interního AC závěrečná zpráva, tak jak je uváděna v odborné literatuře, chyběla úplně. Na rozdíl od externího AC, kde byla závěrečná zpráva zpracována tak, jak se uvádí v odborné literatuře. Zásadní rozdíl je spatřován v míře zkušeností s pořádáním jednotlivých AC. Jak uvedli sami zaměstnanci Evrazu, kompletní AC připravovali poprvé. Nutno konstatovat: i přes drobné chyby, bylo interní AC připraveno důkladně a svědomitě.

Finanční náročnost

Z ekonomického hlediska je třeba zmínit, že náklady na externí AC značně převyšují náklady na interní AC, a to více než dvojnásobně. V porovnání s časovou náročností, které se pro zaměstnance EVRAZ Vítkovice Steel, a.s. při uplatnění externího AC zkrátí jen cca o 1/4.

4 Doporučení pro realizaci výběru zaměstnanců prostřednictvím Assessment centra

Na výsledky získané analýzou dvou případů uplatnění AC, je třeba pohlížet ze dvou úhlů. Jeden úhel pohledu je kvalita a profesionalita provedeného AC a druhý úhel pohledu jsou celkově vynaložené náklady na uskutečnění AC a časová náročnost.

Pokud se firma rozhodne, že bude preferovat kvalitu a profesionalitu provedení před vynaloženými náklady, pak volbou bude externí forma AC. Specializované firmy, zabývající se AC, pracují s kvalitními a vzdělanými hodnotiteli, kteří mají dlouholeté zkušenosti. Zkušené firmy již tzv. „vychytaly“ chyby, kterých se nejčastěji dopouští nezkušení pořadatelé AC, a které mohou vést k nepřesným závěrům. Na druhou stranu není vyloučená jakási kombinace obojího. V odborné literatuře se uvádí, že jako optimální se jeví tým, složený jak z externích, tak z interních pozorovatelů zhruba v poměru 1:1. Toto složení je vhodnější z toho důvodu, že se zde doplňuje znalost prostředí s nezávislostí i vyšší odbornou erudicí.

Z hlediska ekonomických propočtů vychází přesvědčivě lépe interní zpracování AC. Celkové náklady na externí AC více než dvojnásobně převyšují náklady na interní AC. Taktéž je zapotřebí zmínit, že podíl účasti interních zaměstnanců na pořádání externího AC je poměrně vysoký a z hlediska časové náročnosti téměř srovnatelný s interním AC.

Na základě uvedeného doporučuji:

1. Využití služeb kvalifikované externí firmy k realizaci AC jako dodavatele se zapojením vlastních specializovaných zaměstnanců jako hodnotitelů (assessorů). Nabídka firmy musí obsahovat takový program Assessment centra, který nejvíce odpovídá požadavkům pro zadávanou pozici.

Interní AC realizovat pouze v případě, že v organizaci pracuje psycholog se zkušenostmi v této oblasti výběru zaměstnanců.

2. Využití koncepce VIRTUÁLNÍHO ASSESSMENT CENTRE. Jedná se o jedinečný, komplexní a flexibilní produkt, který může být použit pro výběrová řízení, rozvoj klíčových

pracovníků či měření efektivity manažerského vzdělávání. Skládá se z několika volitelných modulů, což umožňuje přesné zacílení na specifické potřeby zadavatele.

Probíhá v tzv. „virtuálním prostředí“, tedy v rozhraní internetového prohlížeče, které je současným pracovníkům dobře známé. Účastníci řeší individuální úkoly a dilemata i modelové situace ve skupině s ostatními účastníky. Výstupem jsou podrobné individuální zprávy a porovnání s ostatními kandidáty.

Výhody Virtuálního Assessment Centre:

- Výrazně uspoří čas účastníkům i organizátorům, a tedy i náklady spojené s tímto časem.
- Nabízí k dispozici celou škálu podnětů, které dávají prostor pro projev posuzovaných kompetencí.
- Umožňuje navolit jednotlivé moduly dle požadovaných potřeb, pro rozmanité oblasti využití (předvýběr, výběr, plánování dalšího rozvoje, posouzení efektivity kurzů).
- Umožňuje výběr i z účastníků, pro které by jinak bylo obtížné se osobně sejít.

On-line administrace zaručuje výrazné snížení nákladů na pořádání Assessment center. Rozmanitá a pestrá skladba testových úkolů zajišťuje posouzení kandidátů v kompetencích, které mohou být nastaveny univerzálně, nebo dle kompetenčního modelu zadavatele. Speciálně navržená metodika odhaluje specifické reakce jednotlivců na různé podněty. Současně sleduje reakce vzniklé na základě příspěvků konkrétního účastníka. Má tedy větší potenciál zjistit podstatné prvky chování kandidáta vzhledem k obsazované pozici, než klasický pohovor.

3. Pro úplnost srovnání interního a externího AC a lepší vypovídající schopnost dále doporučuji provádění srovnání vybraných kandidátů s odstupem času, např.:

- z hlediska fluktuace,
- z hlediska vhodnosti kandidáta – „Splnil vybraný kandidát naše očekávání?“.

Závěr

Firmy, jejichž management věnuje lidským zdrojům náležitou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší iniciativou a loajalitou personálu, jeho větší pružností a přizpůsobivostí, lepšími pracovními výsledky, větší ochotou lidí nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů, vyššími tvůrčími výsledky i schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takové firmy zpravidla dosahují vyšších zisků a jsou lépe připraveny na budoucnost. K důležitým procesům řízení lidských zdrojů patří zejména získávání a výběr zaměstnanců, které se stalo obsahem mé diplomové práce.

V teoretické části jsem se snažila zachytit základní charakteristiky řízení lidských zdrojů, které jsem čerpala z odborné literatury. Pozornost jsem zaměřila na proces získávání zaměstnanců a metody výběru zaměstnanců, zejména na samotné Assessment centre.

Teoretické předpoklady byly východiskem pro posouzení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci, se zaměřením na získávání a výběr zaměstnanců.

Další část diplomové práce jsem věnovala technicko-ekonomické charakteristice vybrané organizace EVRAZ Vítkovice Steel a.s., od její historie až po současnost. Dále byly uvedeny základní údaje o organizaci a organizační struktuře.

Analytická část je věnována řízení lidských zdrojů společnosti Evraz Vítkovice Steel a.s.

Cílem práce bylo srovnání výběru zaměstnanců společnosti interním a externím Assessment centrem – se závěrečným doporučením pro jejich volbu v rámci firemního personálního řízení.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, přeloženo J. Koubek, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
2. BLÁHA, J., MATECIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
3. VOJTOVIČ, S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
4. FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*, přeloženo J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateiciuc, 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
5. STÝBLO, J.; a kolektiv autorů *Úspěšné metody personálního managementu* 14. vyd. Praha: Verlag Dashöffer nakladatelství s.r.o. 2007, ISN 80-902247-6-8
6. DONNELLY, J; GIBSON, J; IVANEVICH, J. *Management*, přeloženo V. Dolanský, J. Koubek, 1. vyd. Praha: Grada Publisng, 1997, 824 s. ISBN 80-7169-422-3
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
8. STÝBLO, J. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců* [online]. HR EXPERT [cit.18.5.2011]. Dostupný z <http://www.hrexpert.cz/naborzamestnancu/vyklady/promeny-ziskavani-a-vyberu-zamestnancu.html>
9. KOCIÁNOVÁ, R.; *Personální činnosti a metody personální práce*, 1.vyd. Grada 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
11. HRONÍK, F.; *Poznejte své zaměstnance: Vše o Assessment Centre*, 1. vyd. Brno: Era 2001, 370 s. ISBN 80-86517-20-9
12. MONTAG, P. *Assessment centre: moderní nástroj pro hodnocení, výběr a výcvik personálu*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 2002. 92 s. ISBN 80-7310-004-5
13. WALKER, A. J. a KOLEKTIV *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Přel. Collins, D. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8
14. KAHLE, B. a STÝBLO, J. *Praktická personalistika. Zaměstnanec, zaměstnavatel, stát. Vztahy, práva, povinnosti*. 1. vydání. Praha: Pragoeduca, 1994. 256 s. ISBN 80-85856-06-9

15. MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vydání. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, s. r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

16. <http://www.evrazvitkovicesteel.com/>

17. <http://www.mpo.cz/>

18. <http://cs.wikipedia.org/>

Zkratky

AC –	Assessment centre
CV -	životopis
ŘLZ –	řízení lidských zdrojů
HR -	human resources
HRM –	human resources management
ISSM –	integrovaný systém sekundární metalurgie
EE –	Evraz Europe
EVS –	Evraz Vítkovice Steel
apod. -	a podobně
tzn. -	tak zvaný
a.s. -	akciová společnost
např. -	například